



FARE OGGI COOPERAZIONE SOCIALE

**LA COOPERATIVA SOLIDARIETÀ:
UN'IMPRESA AL SERVIZIO DEL BENE COMUNE**





Testi e interviste a cura di

*Roberto Camarlinghi,
Francesco d'Angella*

Progetto grafico e
impaginazione di

Laura Panfani

Foto di

Antonio Attisani



PREFAZIONE

- 5 LE COOPERATIVE SOCIALI: UNA STORIA ITALIANA**
Stefano Bolognesi e Stefania Pasqualin, presidente e coordinatrice generale della Cooperativa Solidarietà

UN'ORGANIZZAZIONE ATTENTA ALLE PERSONE

- 9 PER UNA NUOVA MUTUALITA'**
Stefano Bolognesi e Stefania Pasqualin

LE VOCI DEL TERRITORIO

- 23 LE COOPÉRATIVE SOCIALI,
UNA RISORSA PER IL WELFARE REGIONALE**
*Intervista a Manuela Lanzarin,
assessore ai Servizi Sociali della Regione Veneto*

- 33 OGGI E IN GIOCO
LA SOSTENIBILITA' SOCIALE DEI TERRITORI**
*Intervista a Adriano Rizzi,
presidente di Legacoop Veneto*

- 45 LA GRANDE BELLEZZA DI IMPRESE
AL SERVIZIO DELLA COMUNITA'**
*Intervista a Ugo Campagnaro,
presidente di Confcooperative Veneto*

VERSO IL FUTURO

- 59 CURA ED EMPATIA, COSÌ SI CAMBIA IL MONDO**
Intervista a Anilda Ibrahimi, scrittrice

- 77 COSA RICHIEDE OGGI LA GOVERNANCE
DI UNA COOPERATIVA SOCIALE**
Stefano Bolognesi e Stefania Pasqualin



PREFAZIONE

LE COOPERATIVE SOCIALI: UNA STORIA ITALIANA

Le cooperative sociali costituiscono una peculiarità italiana. Sono imprese economiche che si pongono obiettivi sociali. La loro finalità è creare opportunità di lavoro per persone che altrimenti rischierebbero di rimanerne escluse. In un volume di anni fa le abbiamo definite “imprese di cittadinanza”, perché coniugano la managerialità tipica di un’azienda con l’attenzione alla persona propria della cultura solidaristica.

La Cooperativa Solidarietà appartiene a questa storia. Nata a Padova nel 1982, si è sviluppata principalmente nel settore dei servizi di sanificazione ambientale. E oggi – come tante organizzazioni “sorelle” – cerca i modi per proseguire la sua mission.

Come costruire la sostenibilità dell’impresa? Come affrontare i mutamenti del mercato? Come continuare a offrire opportunità di inserimento lavorativo a persone con storie di fragilità? Non c’è giorno in cui queste domande non si affaccino alla nostra mente.

Il presente volume nasce all’interno di questo percorso di ricerca. Una ricerca che ha coinvolto nell’arco di oltre un anno dirigenti, soci e lavoratori della Cooperativa. Ci si è incontrati in più occasioni – in un gruppo prima ristretto, poi via via più allargato –, si sono scambiati pensieri, si è esplorato insieme il futuro. Nella nostra storia questi incontri sono sempre stati importanti per far sentire tutti – indipendentemente dal ruolo – parte di una sfida collettiva.

Ma la ricerca non è stata circoscritta all’interno, ha interpellato anche soggetti significativi del territorio veneto. Abbiamo intervistato esponenti della politica e della cooperazione per raccogliere punti di vista sull’attuale contesto socioeconomico. Abbiamo ascoltato anche la voce di una straordinaria scrittrice, Anilda Ibrahimi, albanese di origine ma italiana di adozione: con lei abbiamo

allargato la lettura ai temi della migrazione, delle fatiche e delle bellezze custodite nelle storie delle persone.

È stato – possiamo dire – un lungo percorso in progress. Gli esiti, prima di confluire in questo volume, sono stati raccolti in un documento che è stato discusso in una giornata di confronto collettivo. In quella giornata – di studio ma anche di convivialità – sono state scattate le foto che punteggiano il volume e che mostrano alcuni volti delle persone che oggi mandano avanti la storia della Cooperativa Solidarietà.

Con questo volume abbiamo inteso fornire una mappa di idee per inoltrarci con più fiducia verso il futuro. L'augurio è che la storia possa continuare. Buona lettura a chi avrà la curiosità di accostarsi a queste pagine.

*Stefano Bolognesi (presidente della Cooperativa Solidarietà),
Stefania Pasqualin (coordinatrice generale)*

Al percorso di scrittura del libro hanno partecipato i soci e i lavoratori della Cooperativa Solidarietà. Il gruppo più ristretto che ha avviato il percorso era composto da Stefano Bolognesi, Stefania Pasqualin, Elisabetta Dal Corso, Giovanna Ferrari, Giorgia Frizzerin, Verdiana Piovesan.

Di seguito i nomi del gruppo allargato: Elena Moro, Donatella Salmaso, Francesca Bendo, Daniela Imbevaro, Rudi Discardi, Orietta Fudio, Giacomo Bolognesi, Rosa Fiorello, Riccardo Biciato, Federica De Danieli, Nadia Volpin, Natascia Franzina, Fahd Nadori, Abderrahmen Abdelkader, Marzia Riello, Michela Desiderà, Antonella Ponzin, Emilia Staver, Ganna Panasiuk, Sandra Zordan, Ivana Breda, Monica Mazzonetto, Monica Moretto.

Un'Organizzazione Attenta alle Persone

A thick horizontal orange bar spans the width of the slide. Below it, on the right side, are two squares: a smaller orange one and a larger light gray one, arranged in a descending staircase pattern.



PER UNA NUOVA MUTUALITA'

*Stefano Bolognesi e
Stefania Pasqualin*



IN QUALE CONTESTO SOCIO-ECONOMICO CI TROVIAMO OGGI?

Oggi un sentimento di incertezza radicale attraversa la vita di tutti: dei singoli come delle imprese. Non è uno scenario facile quello in cui individui e organizzazioni si trovano a muoversi. Per questo – ed è l'ipotesi di queste pagine – serve ricreare un patto di reciproca mutualità tra la Cooperativa e i lavoratori. Se si impara a prendersi cura reciprocamente – l'organizzazione dei lavoratori, i lavoratori dell'organizzazione – si avranno maggiori chance di attraversare con efficacia questi tempi complicati.

La vulnerabilità dei singoli

Consideriamo le vulnerabilità dei singoli. Oggi le persone portano al lavoro pesi e fatiche. Basti pensare alla difficoltà di conciliare compiti di cura (l'educazione dei figli, l'accudimento degli anziani...) e compiti di lavoro, la sensazione di trovarsi da sole a far fronte ai problemi della vita (ad esempio una spesa imprevista). Sempre più le persone vengono al lavoro con ansie che non favoriscono la possibilità di stare in una dimensione di produttività.

Del resto non c'è analisi della società che non evidenzi come crescano vulnerabilità e percezione di povertà, unitamente a un senso di solitudine. L'ascensore sociale oggi è bloccato o funziona solo più verso il basso, la diffidenza prende il posto della fiducia. E al contempo aumenta la sensazione di non disporre di tutele sufficienti in caso di bisogno, data la fragilità del welfare istituzionale e l'indebolirsi dei legami sociali (reti di vicinato esili, famiglie più sottili, ecc.).

Non pare insomma esagerato dire che molte persone si sentano più di un tempo consegnate al proprio destino, esposte a condizioni di rischio e sottoposte a fattori di stress. Se le tutele dai rischi della vita si acquistano sempre più sul mercato, restano accessibili a chi dispone di risorse private; ma per la maggioranza dei soggetti, per i quali una spesa imprevista rischia di mandare in frantumi fragili equilibri, finiscono per diventare un miraggio.

La vulnerabilità delle organizzazioni

Ma anche le organizzazioni si trovano a fare i conti con uno scenario più incerto. La Cooperativa sociale Solidarietà, come tutte le imprese non profit, si muove oggi in un mercato sempre più competitivo, caratterizzato da instabilità e accelerazioni, dalla difficoltà di programmare il futuro e dalla necessità di governare i processi.

La vulnerabilità è data da un mercato sempre più selettivo, fatto di committenti sempre più esigenti rispetto alla fornitura dei servizi, da commesse che si vincono al ribasso con la richiesta però di garantire qualità elevata. Non stupisce che gli ultimi 10 anni, come segnalano molte ricerche, abbiano operato una forte scrematura tra le imprese, anche tra le imprese sociali.

Questo scenario richiede alla Cooperativa doti di flessibilità, strategie di relazioni commerciali, capacità di innovazione.

Prendersi cura reciprocamente come fattore di resilienza

A fronte di questo contesto, occorre chiedersi: che cosa può costituire un fattore protettivo? Che cosa può aumentare la capacità di resilienza¹ di individui e organizzazioni? In altre parole: che cosa può mettere un po' più in sicurezza la vita delle persone e delle organizzazioni, fornendo loro le condizioni per lavorare meglio, per continuare un percorso di sviluppo?

Nell'incertezza e nell'instabilità dilaganti, è come se oggi – tra i singoli al lavoro e le organizzazioni – si aprisse lo spazio per un nuovo patto di reciproca mutualità. È questa la strada che stiamo perseguendo dentro il microcosmo Cooperativa Solidarietà.

Da una parte, infatti, le lavoratrici e i lavoratori della Solidarietà possono trovare nell'organizzazione quei fattori di protezione sociale che non sono più assicurati né dal welfare istituzionale né dalle reti sociali.

Dall'altra parte, le organizzazioni possono aumentare la loro capacità di reggere le intemperie del mercato, di far fronte alle costanti richieste di flessibilità, se sanno di poter contare su una base di lavoratori che considerano l'impresa un "bene comune". Una impresa che è percepita come tale perché è capace di offrire riconoscimenti e protezioni.

¹ Cfr. il libro di Anna Oliverio Ferraris e Alberto Oliverio, *Più forti delle avversità. Individui e organizzazioni resilienti*, Bollati Boringhieri, Torino 2014.

ESSERE UNA ORGANIZZAZIONE IN ASCOLTO

Per una organizzazione come la Cooperativa Solidarietà, è fondamentale mettersi in ascolto delle fatiche dei lavoratori. Lo è non da oggi.

Se una persona sta male lavora male

Essendo una realtà “sociale”, siamo consapevoli di quanto la dimensione personale interferisca con quella lavorativa. Se una persona sta male, lavora male.

Anche la letteratura sul management aziendale oggi non manca di segnalare questo aspetto: il malessere del lavoratore non può essere ignorato, ma deve trovare spazi di ascolto e forme di supporto.

Il malessere personale influisce sull'ambiente lavorativo: può creare climi pesanti, irrigidire modalità relazionali, bloccare processi comunicativi. E questo soprattutto in settori che producono servizi, dove la prima risorsa è la persona: la persona con la propria soggettività, la persona con la propria disponibilità a fare gruppo, a lavorare in gruppo.

Per questa ragione occorre essere una organizzazione in ascolto, centrata sul compito produttivo ma sempre attenta a cogliere i segnali di disagio.

Cura, la nostra parola chiave

Ma prima ancora c'è un'altra ragione che appartiene alla nostra mission di cooperativa sociale. Per un'organizzazione



come la nostra gli interrogativi relativi a “come sostenere le persone affinché le loro difficoltà possano essere affrontate, come coinvolgere i soci e i lavoratori dentro un progetto d'impresa che richiede il contributo di tutti?” fanno parte della nostra storia, del nostro progetto d'impresa. Un'impresa per la quale la cura delle persone e la partecipazione dei soci sono punti distintivi.

Essere una organizzazione in ascolto consente di creare/curare al proprio interno i fattori che favoriscono la resilienza dei singoli e la tenuta del sé lavorativo.

Ascoltare, ma con metodo

L'ascolto non deve essere un ascolto estemporaneo, ma fatto con metodo. Per questo serve avere un gruppo di dirigenti/responsabili che sia capace di assumersi questo compito. E di vederlo non come una mansione aggiuntiva, ma come una competenza necessaria per gestire e governare una impresa sociale.

Tanto più oggi, nel contesto turbolento del mercato. Ma in verità da sempre, perché la cooperativa fin dalle origini si è caratterizzata per tenere insieme una doppia anima: lo sviluppo dell'impresa (la capacità di accreditarsi come impresa efficiente e competente) e la cura delle persone (l'attenzione alle vicende esistenziali dei soci e lavoratori).

Le due cose non sono disgiungibili, perché – come detto – se una persona sta male lavora male e crea disfunzioni. Ma lo sono ancor meno in Solidarietà, che da sempre dedica a questo risorse e attenzioni. Sostenibilità dell'impresa e cura delle persone: questo è il “cuore” della nostra cooperativa.

Rilanciare la mutualità interna

In questi anni sono state messe in campo una serie di azioni rivolte ai lavoratori per migliorare il loro benessere o ridurre il loro malessere. Occuparsi delle persone al lavoro è ciò che la cooperativa ha sempre fatto sottotraccia, in modo silenzioso e invisibile.

Oggi ci rendiamo conto che, nell'attuale scenario di crisi economica/finanziaria, di elevata e consistente competizione, occorre investire in modo ancor più metodico su questa dimensione. Una dimensione che letteratura e mass media definiscono "welfare aziendale", ma che nella nostra storia siamo abituati a identificare con i termini di "mutualità", "attenzione alla persona", "ascolto sociale".

Occorre mettersi in ascolto, come organizzazione, delle fatiche che attraversano le persone. Questo processo di ascolto ci ha consentito in questi anni di migliorare e potenziare il welfare aziendale. Grazie alla sensibilità dei responsabili e dei coordinatori si sono definite le priorità del welfare aziendale insieme ai lavoratori. Non è infatti nelle nostre corde un'idea paternalistica di welfare aziendale, che dall'alto decide, ma una corresponsabilità nei processi decisionali, capace di riattualizzare all'interno della Cooperativa il valore storico della mutualità.

IL LEGAME TRA ECONOMIA E WELFARE

Ci rendiamo conto che una cooperativa sociale come la nostra, vista da fuori, può apparire un'organizzazione poco comprensibile. Cosa c'entra l'economia con il welfare, l'impresa con il sociale?



Merita soffermarsi su questo nesso per capire perché oggi individuiamo in questo “patto di mutualità” la via per tutelare il futuro dell'organizzazione e dei lavoratori, per inoltrarci con più fiducia nel futuro.

Siamo un'impresa che nasce dentro il welfare

Come cooperativa sociale nasciamo dentro il welfare, siamo figli di questa storia. Il welfare delle capacità, delle autonomie, della creazione di valore. Un welfare alternativo a quello assistenzialista, perché vuole accompagnare le persone a sentirsi produttive dentro il mondo reale; ma non antagonista a un concetto nobile di assistenza. Perché “assistere” deriva dal latino ad sistere: significa stare vicino, fare attenzione all'altro. E per promuovere capacità, autonomie, occorre farsi prossimi.

Come impresa sociale nasciamo però anche dentro l'economia. L'economia che produce servizi, che accetta la sfida della qualità e della competitività, dell'imprenditorialità e degli investimenti. L'economia che crea reddito per e con le persone, e che permette loro di sentirsi soggetti produttivi, attori sociali, abitanti a pieno titolo della città.

Creiamo lavoro per inserire al lavoro le persone

Nasciamo dunque dentro il welfare e dentro l'economia, provando a fare welfare attraverso l'economia. Cerchiamo di creare lavoro per accompagnare le vite delle persone che provengono da percorsi di fatica. Siamo impresa perché è il lavoro che dà dignità, ma siamo impresa sociale perché non basta dare un lavoro per tutelare la dignità.

Un lavoro dà dignità se, oltre a riconoscere alla persona la giusta paga, ne sviluppa le potenzialità, ne mette all'opera i talenti, ne promuove l'integrazione sociale. Un lavoro dà dignità se considera i lavoratori come persone, se non scinde lavoro e vita, se non traccia una linea di separazione tra la persona al lavoro e ciò che la persona porta al lavoro: spesso pesi e fatiche.

Questa separazione non ci appartiene, né mai ci è appartenuta, perché la nostra mission è inserire al lavoro persone attraversate da dimensioni di fragilità, provenienti da storie complicate, e far sì che l'esperienza lavorativa sia una esperienza che le fortifichi.

SIAMO UN PEZZO DI CITTÀ

La nostra Cooperativa è costituita da 400 lavoratori, di cui la maggior parte ne sono soci. 400 lavoratori significa 400 famiglie. Un pezzo di città.

Vedere l'azienda da questa angolatura – come 400 persone che traggono un reddito dal lavorare in cooperativa – apre la mente a molti ragionamenti.

Da un lato è un richiamo alla responsabilità per chi ha funzioni dirigenziali. Una responsabilità a far sì che quelle 400 persone, quando vengono al lavoro, trovino un luogo capace di riconoscerle come soggetti e non solo come ruoli. Tanto più che a lavorare in cooperativa sono perlopiù donne, le figure maggiormente investite nella nostra società di compiti domestici e di cura (dei figli piccoli e dei genitori anziani). Donne che quando vengono al lavoro non lasciano le loro traversie familiari fuori dall'ingresso, come vorrebbe un certo managerialismo aziendalista. Molte di

queste donne poi sono straniere, con bambini piccoli a casa e situazioni familiari complicate: un elemento di fragilità ulteriore. Allora come far sì che il lavoro in cooperativa sia per loro un'esperienza di senso, di riconoscimento? E come favorire dentro lo spazio dell'organizzazione esperienze di mutuo aiuto, di reciproco sostegno?

Dall'altro lato, leggere la cooperativa sociale nei termini di 400 famiglie che traggono dal lavoro in cooperativa la propria fonte di reddito chiama ciascuno a tutelare questo “bene comune” che è l'impresa. La sostenibilità economica oggi è una dimensione non delegabile ad alcuni – ai responsabili, ai dirigenti, al cda – ma richiede una corresponsabilità di tutti. Serve allora creare identificazione e appartenenza al progetto della cooperativa. Serve sentire intrecciati il proprio destino e quello della cooperativa. Serve sentirsi “comunità di destino”.

Nasce di qui l'idea avanzata in queste pagine: stringere il legame interno, rilanciare una reciproca mutualità tra cooperativa e lavoratori, per potersi inoltrare con più fiducia verso il futuro attraversando insieme questo difficile presente.



Le Voci del Territorio

A thick orange horizontal bar spans the width of the slide. Below it, on the right side, are two squares: a smaller orange one and a larger light gray one, arranged in a descending staircase pattern.



LE COOPERATIVE SOCIALI, UNA RISORSA PER IL WELFARE REGIONALE

***Intervista a Manuela Lanzarin,
assessore ai Servizi Sociali
della Regione Veneto***



Nell'Italia delle Regioni, anche i sistemi di welfare sono sempre più regionali. E la loro minore o maggiore forza di arginare povertà e fragilità sociali dipende non solo dalle risorse economiche, ma dalla vitalità dei tessuti locali. Da questo punto di vista un territorio come il Veneto, innervato di cooperative sociali, dispone di un capitale di imprenditorialità sociale che rappresenta una eredità preziosa della sua tradizione solidaristica. Abbiamo incontrato Manuela Lanzarin, che della Regione Veneto è Assessore ai Servizi Sociali.

850 COOPERATIVE SOCIALI ISCRITTE ALL'ALBO VENETO

La cooperazione sociale nel Veneto è disciplinata dalla legge 23/2006. Una legge che intendeva promuovere lo sviluppo di queste realtà. Dal suo osservatorio come valuta oggi la cooperazione sociale?

Oggi in Veneto abbiamo circa 850 cooperative iscritte all'Albo regionale, tra cooperative di tipo A e di tipo B. Le cooperative A svolgono servizi alla persona, quelle B realizzano inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati. C'è quindi una quota significativa di persone impiegate in questo settore.

I servizi svolti dalle cooperative di tipo A sono di carattere socio-sanitario e/o educativo, i settori in cui le cooperative B inseriscono persone al lavoro spaziano dalle pulizie alla lavanderia, dalla minuteria meccanica al verde pubblico. La funzione svolta da entrambe le tipologie è importante per offrire aiuto e cura a chi è più in difficoltà.

Le persone svantaggiate inserite nelle cooperative di inserimento lavorativo sono quelle previste dalla legge 23 del 3 novembre 2006, che peraltro su questo punto fa riferimento all'articolo 4 della legge 381/1991 – la legge che ha dato riconoscimento al mondo della cooperazione sociale in Italia.

Sono persone provenienti da percorsi di tossicodipendenza, di disagio mentale, di detenzione... Per tutte le altre persone fragili, non contemplate dalla normativa, in Veneto funzionano altri strumenti di inserimento: penso al Ria (reddito inclusione attiva) che viene dato su un progetto personalizzato alla persona in difficoltà, penso ai lavori socialmente utili con i Comuni, penso ai bandi Fse (Fondo sociale europeo) o a iniziative legate a Garanzia giovani per i neet...

Insomma in Regione Veneto noi oggi copriamo con le cooperative sociali B l'inserimento lavorativo di una fascia di popolazione svantaggiata, con altri dispositivi di intervento

l'inclusione sociale di persone con fragilità sociale, come gli esodati, i neet, gli adulti disoccupati...

Complessivamente, direi che il sistema come è disegnato funziona.

BISOGNA PROTEGGERE LA “VERA” COOPERAZIONE SOCIALE

Il 4 ottobre 2018, è stata approvata dal Consiglio regionale la legge 32 che modifica e integra la legge regionale 23 del 2006. Perché questa nuova legge?

La legge nasce con l'intenzione di combattere la falsa cooperazione sociale a vantaggio di quelle cooperative sociali che invece sono impegnate sul territorio per aiutare e inserire le persone fragili.

La legge non modifica l'impianto della legge precedente, ma mira semplicemente a introdurre un maggiore controllo, una maggiore trasparenza in un mondo, quello della cooperazione sociale, che negli ultimi anni ha scoperto di avere al proprio interno realtà non limpide. Realtà che, dietro la maschera della cooperazione sociale, mettevano in atto comportamenti illeciti.

La legge quindi potenzia l'attività di controllo regionale sulle cooperative sociali iscritte all'Albo regionale, anche attraverso l'introduzione di requisiti di onorabilità degli amministratori e l'istituzione di un'anagrafe informatizzata contenente i nominativi degli stessi, il rafforzamento dell'attività ispettiva e di vigilanza nei casi di gravi inadempienze e la valorizzazione dell'inserimento lavorativo

dei soggetti svantaggiati, anche mediante l'introduzione di premialità nell'affidamento dei servizi.

Viene anche introdotta la possibilità per le cooperative di dotarsi di un bilancio sociale e di un codice etico, per una maggior trasparenza e pubblicità delle attività svolte, con premialità incentivanti per quelle cooperative sociali che se ne doteranno.

VALORIZZARE IL POTENZIALE SOCIALE DELL'AGRICOLTURA

Sempre in quest'area degli inserimenti lavorativi, un tema a lei caro è quello che riguarda le fattorie sociali...

Le fattorie sociali sono una significativa realtà inclusiva e riabilitativa, che coniuga produzione agricola e attività terapeutiche e risocializzanti. Sono una realtà in costante crescita: in Veneto oggi sono 22 le fattorie sociali iscritte nell'apposito registro istituito dalla Regione, nel 2015 erano soltanto 3. Sono quasi tutte realtà collegate al terzo settore – una parte sono anche cooperative sociali – che danno il segno della grande valenza sociale che orti, allevamenti e lavoro nei campi possono svolgere.

La legge che le riconosce nel Veneto ha aperto la strada anche a livello nazionale. Restano da realizzare alcuni decreti attuativi che favoriscono la parte degli inserimenti lavorativi. È una partita che stiamo cercando di affrontare perché abbiamo visto in questi anni come persone con malattie psichiche traggano forte beneficio da un'attività nel mondo agricolo. Anche da un punto di vista sanitario, clinico i dati confermano questo.

Nell'ultimo biennio le fattorie sociali del Veneto hanno ospitato 152 tirocini lavorativi o formativi, in prevalenza rivolti a persone svantaggiate e disabili. Possono diventare un tassello importante nella rete dei servizi privato-sociali del welfare.

LE COOPERATIVE SOCIALI, TASSELLO DELLA LOTTA CONTRO LA POVERTÀ

Le ultime statistiche dicono che oltre 870 mila veneti sono a rischio di esclusione sociale. Una situazione che ha portato la Regione a varare il Piano regionale di contrasto alla povertà...

Sì, è un programma triennale, proposto dal mio Assessorato di concerto con l'Assessorato al lavoro. Punta a ridurre le cause dell'impoverimento e ad aiutare le persone a uscire da condizioni di marginalità ed esclusione sociale.

Il Piano, che arriva come emanazione delle linee guida nazionali, mira a potenziare il sistema di assistenza sociale presso i Comuni, con l'obiettivo di avere un/un'assistente sociale ogni 5 mila abitanti, come stabilito a livello nazionale. In ogni territorio ci sarà un "Nucleo operativo d'ambito", uno strumento di coordinamento gestito dall'assistente sociale, cui toccherà inquadrare il bisogno, costruire un percorso possibile d'inclusione, attivare i servizi e le risorse del territorio.

Nel Piano sono comprese varie linee di intervento, che vanno dal reddito di inclusione alle misure di sostegno all'abitare, dai lavori socialmente utili al progetto N.A.Ve.,

che sta per Network Antitratta per il Veneto, ovvero un sistema unico e integrato di emersione e assistenza delle vittime di grave sfruttamento sessuale o lavorativo, in cui oltre alla prevenzione e alla presa in carico c'è in alcuni casi anche l'inserimento lavorativo.

Altro punto centrale del Piano di contrasto alla povertà è il potenziamento dei centri per l'impiego, che hanno una funzione di inserimento lavorativo importante per le persone svantaggiate. Nel Piano regionale la centralità del lavoro diventa predominante, nel senso che si costruisce il progetto personalizzato della persona fragile proprio partendo dall'inserimento lavorativo e quindi dal diritto al lavoro.





Da questa panoramica si capisce insomma come le dimensioni che le cooperative sociali tutelano – il diritto al lavoro, la dignità delle persone – siano al centro dell'azione di governo regionale, sempre con il fine di accompagnamento in uno stato di normalità e mai meramente assistenzialistico, ovviamente laddove sia possibile. Ci rendiamo infatti conto che per alcune situazioni di disabilità l'autonomia non sarà mai possibile.

FINCHÉ L'IMPRENDITORIALITÀ RESTERÀ ANCORATA ALLA SOLIDARIETÀ

In prospettiva come vede il futuro delle cooperative sociali?

Le cooperative sociali sono una risorsa importante per il welfare della nostra Regione. I loro organi di rappresentanza partecipano a molti tavoli: il tavolo sull'invecchiamento attivo, il tavolo sulla disabilità, il tavolo sulla salute mentale, il tavolo sull'alzheimer, il tavolo sul bullismo... Ne ho citati solo alcuni.

In linea generale credo che farebbe bene alla cooperazione sociale una maggiore trasparenza sui bilanci come sulla gestione dei servizi. Come in tutti i campi, c'è chi si comporta bene e chi razzola male. Penso ad esempio sulla gestione dei migranti: in questi anni da parte di alcune realtà c'è stata poca trasparenza.

Oggi le cooperative sociali sono dei soggetti istituzionali a tutti gli effetti, accedono a contributi pubblici e quindi, come ogni altro ente accreditato che gestisce una fetta di mercato, devono avere gli stessi doveri. In questa prospettiva l'ultima legge costituisce uno stimolo decisivo.

Non è una legge punitiva, è una legge che tutela le stesse cooperative che in questi anni hanno agito con spirito solidaristico, di sussidiarietà,

È una legge che farà bene al futuro stesso della cooperazione sociale?

Credo proprio di sì. La cooperazione sociale è nata dal basso come uno strumento in cui gruppi di persone si sono trovati con l'obiettivo di realizzare servizi a favore dei componenti più fragili della loro stessa comunità. Negli anni hanno dato vita a sistemi che oggi sono a volte vere e proprie imprese.

Finché l'aspetto imprenditoriale resterà ancorato allo spirito solidaristico, la cooperazione sociale avrà futuro nella nostra società. Sia perché esprime la vitalità del tessuto sociale, sia perché l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate rappresenta il più potente strumento per tutelare la dignità, sia anche perché costituisce un minor costo rispetto ad altri trattamenti sociali e sanitari. Quindi è chiaro che, laddove sia possibile, l'inserimento lavorativo è un terreno su cui investire.

Ho in mente situazioni di persone con disabilità psichiatrica, che sono riuscite grazie al lavoro a guadagnare salute e autonomia, per sé ma anche per le proprie famiglie. Perché l'inserimento lavorativo a volte crea le condizioni per una fuoriuscita dal contesto familiare. Se quindi parliamo di autonomia e di vita indipendente, è la strada privilegiata verso un percorso di emancipazione delle persone.



OGGI E' IN GIOCO LA SOSTENIBILITA' SOCIALE DEI TERRITORI

***Intervista a Adriano Rizzi,
presidente di Legacoop Veneto***



Le cooperative sociali si trovano oggi ad affrontare l'ennesima sfida: riuscire a reggere le pressioni di un mercato sempre più competitivo, senza snaturare la propria specificità di imprese legate a una comunità, a servizio del bene comune e dell'utilità sociale. Su questo difficile passaggio abbiamo ascoltato Adriano Rizzi, presidente di Legacoop Veneto.

OCCORRE ATTREZZARSI A FRONTE DI UN NUOVO SCENARIO

Quali sono le sfide che la cooperazione sociale deve affrontare per essere sostenibile economicamente e socialmente?

Le cooperative sociali sono innanzitutto imprese che operano nel mercato, per cui la sfida prioritaria è confrontarsi con un settore in trasformazione, e per questo occorre attrezzarsi. Mi spiego meglio.

Storicamente le cooperative sociali si sono sviluppate in stretta relazione con gli enti pubblici del loro territorio. Spesso questi soggetti, in primis le amministrazioni comunali, hanno affidato alle cooperative lavori e servizi in ambito socio-assistenziale o in altri ambiti, non riuscendo più a gestirli, per diverse ragioni, con proprie strutture e proprio personale. La relazione con il Pubblico era costruita anche attraverso un rapporto di fiducia, maturato certamente grazie anche alla qualità del lavoro e al conseguente apprezzamento dei servizi svolti. L'affidamento avveniva spesso in modo diretto, peraltro del tutto legittimo, in modo più semplice di quanto non avvenga oggi.

Lo scenario è sostanzialmente cambiato: le dinamiche del mercato, soprattutto nel settore pubblico, hanno certamente sostituito le vecchie modalità di assegnazione dei servizi. Senza voler qui entrare in ulteriori valutazioni sull'argomento, è evidente come oggi le cooperative sociali, in particolare quelle di piccole dimensioni, si trovino a doversi attrezzare per stare su un mercato che presenta sempre nuove esigenze: servizi aggregati e più complessi, nuove norme sugli appalti, ecc. È un contesto, quello di oggi, che accentua molto le dimensioni competitive, per cui *adattarsi è la prima esigenza*.

È TEMPO DI GUARDARE OLTRE L'ORIZZONTE DELLA PROPRIA IMPRESA

Il secondo punto, su cui insisto molto, è la necessità di una condivisione di risorse e competenze tra le cooperative. Abbiamo detto che tante realtà sono troppo piccole per reggere la sfida del mercato: non è quindi più il tempo di pensarsi come soggetti a se stanti e autosufficienti, è

necessario guardare oltre l'orizzonte della propria impresa. Diversamente si riducono le possibilità ad aver prospettive di sviluppo o solo anche di stabilità economico-finanziaria: ma senza questi fattori si fatica a garantire un futuro alla propria impresa e ai propri soci.

Questo “ripensamento” va oggi affrontato con urgenza perché – a mio parere – la cooperazione sociale ha davanti a sé significative prospettive di sviluppo. Mai come oggi nel nostro Paese sentiamo l'esigenza di un'impresa che sia anche legata ai bisogni specifici dei territori: bisogni che ormai saranno sempre crescenti nel prossimo futuro: basti pensare all'invecchiamento della popolazione, all'aumento della disoccupazione, a quei lavoratori non più giovani in cerca di ricollocazione...

Davanti a questi mutamenti sociali, va sostenuto un modello di fare impresa dove il rapporto con la comunità e la promozione sociale di un territorio sia l'elemento distintivo. E su questo la cooperazione sociale fa scuola: su queste basi è nata e si è sviluppata, con la sua capacità di rispondere ai bisogni delle persone e dei luoghi in cui opera.

VERSO UNA COOPERAZIONE DI COMUNITÀ

A questo modello di impresa molto legata ai bisogni del territorio, da qualche tempo si dà il nome di “cooperativa di comunità”. Anche lei spesso utilizza questa espressione...

Sì, nell'ambito della cooperazione facciamo spesso riferimento alle “cooperative di comunità”.

La cooperativa di comunità va vista come uno strumento che una collettività si dà per costruire risposte alle proprie esigenze o per costruire progetti che ne migliorino complessivamente le condizioni di vita, sul piano sociale e su quello economico.

Bisogni primari e individuali come lavoro, abitazione, e bisogni collettivi come la tutela dell'ambiente, la valorizzazione di produzioni e culture locali e, soprattutto, il mantenimento dei servizi essenziali.

La cooperativa di comunità può essere una risposta “dal basso” all’arretramento del welfare pubblico, alla diminuzione di quei servizi che lo Stato fatica sempre più ad assicurare. Nasce dall’esigenza di dare prospettive a un determinato territorio, e in alcuni casi dalla voglia di reagire al suo possibile declino. Non a caso le cooperative di comunità nascono innanzitutto nelle aree interne del Paese, quelle a più forte rischio di spopolamento, o nei piccoli centri dove, per contro, è più facile ritrovare la volontà e la forza di partecipare a un progetto di crescita e sviluppo.

Ma l’esigenza di dare risposte a temi sociali e il desiderio di riappropriarsi di spazi e beni comuni si avvertono anche nelle grandi città. Pensiamo alle periferie urbane, dove ci sono meno servizi e opportunità rispetto ai centri storici, dove maggiore è il disagio sociale e la disoccupazione spesso è più diffusa, ma dove comunque, in molte persone, si può trovare uno spirito di condivisione più forte.

In questi luoghi sono attive spesso cooperative giovani e di giovani, e questo è un bel segnale.



In questo senso molte cooperative sociali sono già, di fatto, cooperative di comunità. Forti della loro esperienza di connessione con i territori in cui operano, possono certamente svilupparsi ulteriormente in questa direzione, acquisendo nuove funzioni e pensando a nuove attività. C'è uno spazio di "mercato", un'opportunità di fare impresa partendo da questi nuovi o rinnovati bisogni. Naturalmente rimane sempre centrale il rapporto con le amministrazioni pubbliche.

CON LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE IL RAPPORTO È DA RIFORMULARE

Come lei vede il futuro di questo rapporto?

Su questo aspetto – devo dire – sono un po' preoccupato, nel senso che non vedo nel rapporto tra pubblico e cooperazione sociale significativi cambiamenti. E se questo non avviene, il futuro si fa complicato. Non vedo cambiamenti nel senso che lo schema del rapporto mi pare sempre lo stesso: il Pubblico decide "troppo", i progetti sono raramente condivisi, le nostre imprese finiscono di frequente per doversi posizionare nella mera esecuzione, che avviene a valle di decisioni prese da altri.

È un risultato che deriva anche da un'interpretazione troppo schematica e rigida degli appalti: "io ente pubblico" stabilisco non solo le finalità ma determino i criteri, le regole e spesso anche le modalità di gestione; se "tu impresa" vinci, poi, esegui. Non andiamo talvolta molto lontano da questo. Poi ci saranno certamente situazioni più virtuose, però tendenzialmente si vede con difficoltà uno sforzo di progettazione comune.

Con ciò non si vuol dire che la cooperazione sociale debba svolgere le funzioni proprie dell'Amministrazione Pubblica o che sia necessariamente più capace ed efficiente. Ma neppure è vero il contrario e certamente su alcune situazioni un confronto che possa consentire non solo di esprimere punti di vista, ma di progettare una fase nuova di servizi alle comunità, non mi pare sia all'ordine del giorno e secondo me invece sarebbe utile. Le cooperative potrebbero dare un apporto importante, e questa capacità è spesso sottovalutata: ritengo questo un grave errore.

REGNA ANCORA TROPPIA CONFUSIONE SULLA COOPERAZIONE SOCIALE

Perché?

Ho l'impressione che la cooperazione sociale venga frequentemente confusa con altri soggetti, tutti importanti e dignitosi ma di natura diversa: il volontariato, l'associazionismo, ecc. Le cooperative sociali, soprattutto quelle più piccole, rischiano spesso di essere considerate più come una forma di aggregazione tra "bravi ragazzi" volenterosi, anziché come una forma organizzata d'impresa.

Ne deriva un modo errato di considerare i principi e i valori che sono alla base della cooperazione quasi come inconciliabili con la ricerca della redditività e dell'equilibrio economico finanziario che stanno alla base di ogni attività imprenditoriale, anche se in ambito sociale.

Vi sono cooperative sociali che ormai hanno maturato importanti competenze nel settore in cui operano: a partire da questi esempi e dalle tante significative esperienze

aziendali va costruito un riconoscimento della cooperazione sociale che rispecchi quello che concretamente essa rappresenta. E talvolta un corretto riconoscimento passa anche per la solidità e la dimensione dell'impresa e per la capacità di essere innovativi: fattori su cui, come dicevo, la cooperazione sociale può ancora crescere. Perché la cooperazione sociale è significativa in termini di numero di imprese, ma spesso ha dimensioni ridotte. Ci sono naturalmente anche grandi imprese, però mediamente le cooperative sono realtà piccole ed essendo piccole faticano persino a far conoscere le innumerevoli buone pratiche di cui quotidianamente sono artefici assieme a tutti i loro soci.

NEL DNA DELLE ORIGINI I GERMI DEL FUTURO

Secondo lei le cooperative sociali che cosa dovrebbero cambiare nel loro modo di pensarsi come imprese del territorio?

Vi sono tanti servizi che queste cooperative devono senz'altro continuare a svolgere, perché sono tasselli fondamentali nel quadro di un sistema di welfare pubblico che, come si è detto, sta arretrando ma che la società ovviamente continua a richiedere.

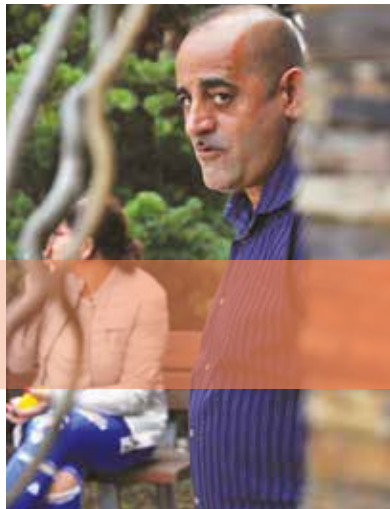
In questo spazio da sempre si collocano sia le attività delle cooperative sociali di tipo A – penso alla gestione di servizi educativi, all'assistenza agli anziani, alle persone non autosufficienti, ecc. – sia di quelle di tipo B che operano in tanti settori produttivi, anche attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, contribuendo sia alla crescita sociale che a quella economica di un territorio.

Sotto questo punto di vista pensare a qualcosa di “nuovo” significa partire sempre dal “vecchio” modo di essere e di

fare cooperazione, che nasce con l'obiettivo di dar risposte ai bisogni delle persone.

Nelle origini è quindi ancora contenuta la possibilità di futuro?

La forma cooperativa, anche in ambito di studi economici, è spesso citata come una possibile soluzione alle attuali esigenze di una società in cambiamento. Le stesse cooperative di comunità di cui prima si è accennato cosa sono se non una rivisitazione in termini contemporanei delle forme cooperative delle aree montane di un tempo? Aree povere o disagiate in cui si costituivano cooperative, tipicamente di consumo e di lavoro, dove avveniva una presa in carico collettiva dei bisogni che una comunità esprimeva e a cui con la forma cooperativa riusciva a rispondere.



Quello che i operatori di oggi e di domani dovranno fare sarà capire ancora una volta se c'è una dimensione economicamente sostenibile di prestare servizi. Servizi che potranno essere di natura diversa, non solo legati al disagio, perché tanti sono i bisogni, vecchi e nuovi, che si manifesteranno. E da queste necessità possono nascere nuove opportunità, sia in ambito più tipicamente "sociale", sia in altri ambiti: ambientale, turistico-culturale, abitativo, ecc.

C'è tutto un ventaglio di possibilità su cui bisogna ragionare in prospettiva, cercando e promuovendo nuove idee imprenditoriali che possano creare lavoro e valore economico, contribuendo allo sviluppo del nostro Paese. A noi piacerebbe fosse la cooperazione, in particolare quella sociale, a mettersi al lavoro in questa direzione, perché è nella sua natura farlo, perché è più abituata ad adattarsi e trasformarsi per costruire risposte adeguate a bisogni complessi.

IN QUESTIONE È LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE DEI TERRITORI

Siamo quindi a una svolta nella storia della cooperazione sociale?

Certamente siamo in una fase di cambiamento, il che determina necessariamente attenzione alla ricerca e all'innovazione. Lo spazio per crescere ulteriormente c'è tutto. Occorre però, come dicevo all'inizio, attrezzarsi. Oggi è necessario fornire soluzioni nuove e più evolute per accreditarsi nei territori e per stare in un mercato sempre più competitivo, dove anche attività apparentemente

“semplici” gestite dalle nostre cooperative sociali – ad esempio servizi di pulizie o di manutenzione del verde – richiedono più competenze e più capacità organizzative e di innovazione rispetto a un tempo. Dunque richiedono anche più investimenti, in termini di risorse economiche e professionali.

Per questo, ribadendo quanto già sottolineato, la dimensione di impresa può avere una sua importanza. E siccome la cooperazione sociale è caratterizzata anche da tante piccole imprese, questa riflessione va seriamente affrontata perché diversamente il futuro rischia di farsi più difficile, o quanto meno non vi potranno essere prospettive di crescita e di sviluppo. E questo non possiamo permettercelo, in un momento in cui i bisogni dei cittadini si stanno moltiplicando e in cui anche l’ente pubblico ha bisogno – anche se non sempre lo dice in modo esplicito – di essere supportato nella gestione socialmente sostenibile del territorio e della comunità.

In questa direzione va costruita una visione comune tra pubblico e cooperazione sociale: si tratta di immaginare insieme che qualità della vita vogliamo e possiamo ancora assicurare alle persone, cercando di costruire insieme risposte ai tanti problemi che oggi attraversano il Paese.

Se le cooperative sociali saranno ancora una volta in grado di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti in essere, potranno conoscere un’ulteriore fase di crescita. Non solo: potranno ancora una volta essere testimoni ed esempio di come si possa far impresa e generare valore economico promuovendo al contempo i valori della mutualità, della democrazia, della sussidiarietà, che sono i caratteri essenziali e distintivi della cooperazione.



LA GRANDE BELLEZZA DI IMPRESE AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ'

***Intervista a Ugo Campagnaro,
presidente di Confcooperative Veneto***



C'è ancora spazio per la cooperazione, e in particolare per la cooperazione sociale, in Italia? Secondo Ugo Campagnaro, presidente di Confcooperative Veneto e vicepresidente di Confcooperative nazionale, la risposta è sì. Sia perché un Paese dove è forte la fragilità sociale ha bisogno di servizi alla persona. Sia perché per le fasce svantaggiate è meglio creare lavoro che distribuire sussidi, se si vuole veramente affrontare la povertà. Abbiamo raccolto la sua riflessione.

LA NOSTRA SOCIETÀ HA BISOGNO DI COOPERAZIONE SOCIALE

La prima domanda è: quali sono le sfide oggi dell'impresa sociale? C'è spazio per questo modello nel futuro della nostra società?

Oggi vedo una duplice sfida, non solo per le cooperative sociali, ma per la nostra società. Da un lato sta crescendo il

bisogno di servizi alla persona perché nella nostra società è in aumento la fragilità sociale, dall'altro abbiamo necessità di aumentare le opportunità di inserimenti lavorativi per gli strati svantaggiati della popolazione. Credo che le due sfide si possano connettere in una circolarità virtuosa.

Cosa voglio dire? Che oggi occorre cercare una modalità intelligente di rispondere ai bisogni delle persone svantaggiate o in difficoltà. Penso che sia molto meglio offrire alle persone fragili un lavoro piuttosto che assisterle solo a livello economico-finanziario. E la possibilità di offrire un lavoro la si può trovare nell'incrementare i servizi di cura e assistenza. Più servizi uguale più posti di lavoro.

Il nostro è un Paese molto vecchio, con grandi difficoltà, per cui una società con la nostra struttura ha bisogno di servizi alla persona. Ma nella mente dei legislatori e nella testa dei cittadini vi è più la propensione a monetizzare: "Ti do la pensione, ti do l'accompagnatoria, ti do il contributo, poi tu fai quello che vuoi". Mentre un vero cambio di paradigma sarebbe dire: "Ti do la possibilità di accedere a dei servizi di cura e assistenza".

Ma in Italia la propensione ad acquisire servizi alla persona direttamente non esiste. Non esiste neanche da parte dello Stato l'abitudine di dare servizi, come c'è invece in Francia o nei Paesi del Nord. Si preferisce monetizzare l'assistenza. Proporre servizi di cura e assistenza anziché un contributo monetario offrirebbe la possibilità di creare nuovi posti di lavoro. Un'occupazione soprattutto per adulti fragili.

Questa è la sfida: creare lavoro dentro la grande area dei bisogni che oggi emergono nella nostra società. Facendo capire che da un lato gli investimenti sulle persone in

difficoltà sono degli investimenti strutturali (un lavoro e non un sussidio), e che anche lo sviluppo dell'economia sta all'interno di un equilibrio della società, altrimenti noi non riusciremo a reggere questo sviluppo. Ad esempio: il nuovo governo che vuole fare tutta una serie di politiche a favore dei disoccupati – a parte le considerazioni che fanno gli economisti su dove trovare i soldi – ma se si tratta di mera monetizzazione e non di creare opportunità di lavoro vedo un'enorme difficoltà.

IL PROFIT NON È LA RISPOSTA AI BISOGNI DI CURA

Quindi lei sostiene che un'area di sviluppo per le cooperative sociali siano i servizi alle persone. Un mercato potenziale sia per le cooperative A, che storicamente lavorano in questo campo, ma anche per le cooperative B, che in questo settore potrebbero fare inserimenti lavorativi.

Perfetto. Una società evoluta non può prescindere dai servizi alla persona. Noi siamo tra i 10-15-20 paesi più importanti al mondo anche dal punto di vista del welfare. Ma non possiamo erogare servizi di welfare in modo tradizionale: cioè con la monetizzazione. Oggi si tratta di offrire direttamente dei servizi di cura e assistenza. E ciò vuol dire lavoro.

Ovviamente questi servizi devono essere organizzati in maniera corretta: non può essere la badante in nero. Non possono essere servizi basati sullo sfruttamento. Ma attenzione, io lo dico in maniera *tranchant*: non possono essere servizi gestiti dal profit. Chi pensa di dare una risposta universale ai bisogni di cura tramite i soggetti profit

sbaglia. Perché il soggetto profit dovrà caricare un 10-15-20% in più e quel 10-15-20% né lo Stato né molte famiglie oggi ce l'hanno. Il soggetto profit, quando decide di fare la casa di riposo, non lo fa perché ha amore dei vecchietti. Lo fa perché pensa che, se investe 10-20-50 milioni, avrà un ritorno superiore a quello che potrà avere dall'investimento in altri settori.

ANCHE I SOGGETTI IN DIFFICOLTÀ POSSONO PRODURRE UNA UTILITÀ

C'è oggi un welfare da ripensare non solo nelle sue forme, ma anche nei rapporti tra i soggetti che lo compongono: lo Stato, le cooperative sociali, i soggetti profit, le famiglie... Come si immagina lei le relazioni tra questi soggetti?

Io penso che ci debbano essere dei processi di accreditamento, che sono la parte finale dello sviluppo di politiche dei servizi alla persona.

Facciamo l'esempio degli asili nido: le famiglie che hanno bambini piccoli possono detrarre le spese di questa o di altra natura. Chi apre gli asili nido? Tutti i soggetti privati e pubblici che vengono accreditati.

L'accREDITAMENTO è concesso dallo Stato. Il governo del processo di accreditamento è dello Stato: che stabilisce chi può entrare sia come erogatore sia come compratore.

Dopodiché ci possono essere gradi di compartecipazione da parte del singolo cittadino in base al proprio reddito. Ma questa parte è residuale nella mia visione.

Oggi quando una persona è in difficoltà cosa le danno? L'accompagnatoria. Hai la Sla? Ti do un assegno di cura. Tu persona efficiente che oggi stai lavorando, cadi, ti fai male, c'è l'Inail che ti dà un assegno. A livello economico poi sei tu che ti devi mettere alla ricerca di chi possa assisterti. E al massimo trovi la badante. Anche nelle situazioni di gravi malattie hai una indennità di natura economica – hai 500, hai 700 euro – uguale e indifferenziata per tutti, da Nord a Sud. Questo è il principio dello spreco. Noi in Italia monetizziamo tutto.

Allora se il concetto di base è “non monetizzare”, va da sé che è importante – sia per dare dignità sia perché è economicamente vantaggioso – mettere il massimo numero di persone a produrre un'utilità: a lavorare. In quota parte, in percentuale, in base a quello che riescono a fare.

Quindi il significato e il ruolo delle cooperative di tipo B si colloca all'interno di una visione di carattere complessivo, in cui si mette il soggetto in difficoltà nelle condizioni di produrre una utilità...

È chiaro che, in una società che è performante e competitiva, l'integrazione di persone svantaggiate, che magari hanno dei profili di invalidità consistenti, non è facile. Ma gli incentivi, anche nei confronti delle imprese for profit, a offrire opportunità di lavoro per i soggetti svantaggiati occorre immaginarli. Perché scusate, io penso al Veneto, c'è un'unica gara di esternalizzazione della fornitura di pasti per tutti gli ospedali della regione: io al mio Governatore dico “bravo che pensi di dare da mangiare agli ammalati. Ma potrebbe essere importante capire come poter inserire in questo servizio i disoccupati 50enni e le persone fragili”.



Capisco che per l'imprenditore profit, che deve produrre magari oggetti di una certa complessità, integrare lavoratori svantaggiati sia realmente più difficile, ma secondo me non è impossibile. E comunque il tema deve essere posto a tutti: sia ai soggetti for profit sia ai soggetti non profit ma anche allo Stato. Va di moda la responsabilità sociale d'impresa, va di moda preoccuparsi dell'ambiente. Ma l'ambiente è fatto anche di una società all'interno della quale ci sono persone che hanno capacità e performance lavorative ridotte.

CONTRO LA LOGICA DEI GRANDI APPALTI

Lei cosa pensa della questione che si sta discutendo a livello nazionale relativa al Consip, il sistema degli acquisti centralizzati della pubblica amministrazione che sta condannando le piccole e medie imprese, tra cui le cooperative sociali, a sopravvivere in un mercato parallelo: quello dei subappalti?

Su questo noi cerchiamo di dire la nostra, non da adesso, da tantissimo tempo. Prima di tutto la caratteristica, non della cooperazione ma dell'impresa italiana, è quella di essere piccola e media. E ci sono autorevoli smentite macroeconomiche dell'affermazione che solo le imprese multinazionali siano performanti. Chi conosce l'economia del Veneto sa che le capacità produttive sono fatte da realtà che hanno dimensioni di nicchia. E l'occupazione la fanno queste realtà più contenute.

Per cui avere enormi e uniche gare di pulizie, che magari possono produrre maggiori risparmi, ma sicuramente non rispondono all'altro problema che è quello della creazione di occupazione dei soggetti svantaggiati, porta benefici di corto respiro.

Peraltro, ancora, mi pare che sistematicamente ogni volta che viene fatta una grande gara, prima o dopo viene fuori uno scandalo legato alla gara. E non è neanche vero, come dicono alcuni, che questa modalità di aggiudicazione sia l'unica prevista dalla Cee, perché la Comunità economica europea ne prevede diverse. Dopodiché, è chiaro, uno mi può accusare di tirare l'acqua al mulino di una cooperativa come quella, ad esempio, della Solidarietà che è una cooperativa relativamente piccola rispetto a determinati competitori che hanno 10-100 volte il suo fatturato. Però non è un ragionamento meramente corporativo il mio, ma che guarda all'interesse comune.

COSTRUIRE ALLEANZE, NON MUOVERSI DA SOLI

Rispetto alle alleanze da costruire oggi per lavorare nei territori e offrire ancora opportunità di inserimento sociale, lei cosa suggerisce?

Noi dovremmo costruire delle alleanze con le altre associazioni di categoria e anche con le altre imprese. In queste partnership occorrerebbe condividere che si può reggere le sfide della globalizzazione se si costruisce una società più armonica. Ogni impresa potrà essere performante e potrà continuare a esserlo se tutti noi teniamo conto anche delle persone svantaggiate, se teniamo conto anche delle persone sfortunate, se teniamo conto anche dell'ambiente sociale.

In questo momento, ascoltando le cooperative, c'è molta difficoltà a immaginare i modi con cui poter competere su questo mercato che è fatto non più di appalti locali, ma di appalti sempre più regionali se non addirittura nazionali. Dal suo osservatorio che criticità le pongono le cooperative sociali? Come si stanno muovendo per far fronte a questo mercato che

è difficilmente influenzabile perché sono appalti decisi in altre sedi?

Io sono il presidente di un'associazione di categoria e quindi sarò anche di parte. Penso che se le cooperative si muovono da sole, avranno scarse possibilità di poter agire in maniera competitiva. Ma soprattutto se vogliono essere corrette devono lavorare in maniera unisona, essere in rete. E non sempre si riesce a fare rete.

Un altro aspetto per rendersi competitivi come cooperative è mettere in rilievo la pluralità delle aree di produzione. Vedo una diffusa sottovalutazione delle forme cooperative di impresa. Quando io racconto delle cooperative a colleghi di altre associazioni di categoria, a dirigenti di enti pubblici, parlo loro della cooperazione a 360 gradi. Racconto ad esempio che il 70% del prosecco è prodotto dalle cooperative. Racconto della produzione delle carni, della pesca, dei cereali, del latte, dei formaggi, dell'edilizia, delle banche, che sono attività svolte anch'esse dalle cooperative. Poi arrivo ai servizi sociali: comincio a parlare dei disabili, e allora diranno "che bravi che siete". E poi pian piano arriviamo al dunque: il lavoro a chi non lo ha. E che per dare un lavoro occorre offrire occasioni occupazionali e noi mettendoci in rete possiamo crearle.

Il positivo delle cooperative sociali è l'essere ancorate a un territorio, ancorate a una comunità nella quale vanno a fare due lavori contemporaneamente: ad esempio, puliscono la scuola e inseriscono una persona in difficoltà.

NON È PIÙ TEMPO DI GIOCARE IN DIFESA

Per quanto riguarda gli amministratori locali, dal suo punto di vista come partecipano a questo dibattito?

Gli amministratori locali sono quelli più vicini al territorio e hanno gli uffici sociali pieni di gente svantaggiata che chiede lavoro. Gli enti locali sono quelli che hanno meno risorse – perché i trasferimenti ai comuni sono stati falcidiati in maniera notevole – e hanno gli uffici tecnici e i funzionari fortemente preoccupati della propria autotutela. Preoccupati di non finire sotto inchiesta anziché di capire come utilizzare al meglio uno strumento sofisticato come sono le gare d'appalto, le gare riservate, i procedimenti di accreditamento che ci vengono suggeriti dall'Europa. E quindi va fatta una azione anche di acculturamento, di supplenza tecnica, di informazione.

Le norme europee sono molto più ampie dell'attuale normativa nazionale. Il lavoro enorme che si sta facendo con Raffaele Cantone (presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione) e in Parlamento è di spiegare questo. Ma siccome il timore è quello di essere accusati di truffa o di abuso d'ufficio, il tecnico che fa la gara va in autotutela e dice "io non voglio correre rischi, quindi gara al miglior prezzo e finita lì".

Ma la qualità non è soltanto fare qualcosa in più rispetto al servizio. È fare la cosa migliore e al servizio della comunità locale, dei bisogni dei cittadini, della dignità di chi oggi è fragile e va aiutato a restare agganciato dentro una dimensione di cittadinanza.





Verso il Futuro





CURA ED EMPATIA, COSI' SI CAMBIA IL MONDO

***Intervista a Anilda Ibrahimi,
scrittrice***



In questi anni si ricorre spesso, anche nel mondo del sociale, alla voce degli scrittori. Uomini e donne capaci di ricostruire narrativamente il reale, di dare parole a un tempo di accelerazioni e confusioni, di guardare in modo perspicace dentro un presente altrimenti opaco.

Tra le voci quella di Anilda Ibrahimi è una delle più originali. Nata e cresciuta in Albania, vive e lavora a Roma. I suoi quattro romanzi usciti per Einaudi sono tutti scritti in italiano, in albanese non ha mai scritto nulla, anche se l'Albania è l'ambientazione dei suoi racconti.

La migrazione le ha consentito di lavorare letterariamente sul suo paese d'origine, di pensare all'identità come costruzione dialogica, di attraversare le paure dell'Altro che oggi rabbuiano la convivenza.

L'abbiamo invitata in cooperativa Solidarietà, in un incontro aperto ai soci e lavoratori (perlopiù donne). Ne è nata la conversazione che qui proponiamo.

LA GRANDE STORIA ENTRA NELLE NOSTRE STORIE

Anilda, nei tuoi romanzi racconti come la Storia entri nelle vite umane e le cambi. Per te che sei nata a Valona il crollo del comunismo è stato il crollo di un mondo. Ma oggi tante storie sono in balia dei venti della Storia...

Io sono «ossessionata» dalla grande storia, e da come le piccole esistenze cercano di sopravvivere dentro la grande storia. Sono nata nel 1972 in Albania al tempo della dittatura; quando è caduto il Muro avevo 17 anni: lì si è spezzata una storia e ne è iniziata una nuova.

Ma non è necessario essere vissuti in una dittatura, aver assistito al suo crollo, essere dovuti andare via dal proprio Paese per riconoscere la presenza della grande storia nella piccola storia delle nostre vite. Bastano fatti come l'elezione di Trump o il referendum su *Brexit*.

Pensiamo a una famiglia messicana in attesa di essere regolarizzata, che si trova a essere respinta perché con Trump si sono chiusi i confini. Oppure agli studenti europei che vivono in Gran Bretagna e che dall'oggi al domani vedono cambiata la loro condizione giuridica dopo la vittoria del no all'Unione Europea.

La grande storia non è Hitler, Churchill, Gorbaciov. La grande storia sta in mezzo a noi.

IDENTITÀ, PAROLA DA MANEGGIARE CON CURA

Cosa ti ha insegnato la tua storia di migrazione?

La mia storia mi insegna che l'identità non va pensata come qualcosa di statico, di fisso, di aprioristico. Nei miei romanzi racconto l'identità – la nostra identità odierna – pur odiando la parola identità perché alla base di tutte le guerre negli ultimi 30 anni: dal genocidio del Ruanda alla guerra in Bosnia. La guerra oggi ha una matrice identitaria, quindi identità è una parola pericolosa, da maneggiare con cura.

Mi chiedo se nel post moderno abbia ancora senso parlare di identità dei popoli. Oggi si dice «prima gli italiani, fuori gli immigrati». Ma se andiamo a leggere i rapporti che stilavano le Autorità statunitensi della migrazione, tra inizio '900 e secondo dopoguerra, scopriamo che gli indesiderati erano gli italiani. Scappavano da guerre, persecuzioni o calamità? No. Erano quasi tutti migranti economici in cerca di miglior vita.

Erano poveri e disprezzati. Nei Rapporti erano descritti bassi, di carnagione scura, pelosi, brutti, ladri, cattivi e naturalmente un po' mafiosi. Tutti, senza distinzione. Oggi come allora, giudicare gli esseri umani in base alla provenienza, senza tener conto della comune umanità, non aiuta a conoscerci, a comprenderci. Capita in ogni tempo, la storia non è maestra di nulla.

NON SIAMO MAI UNA COSA SOLA

Negli anni '90 è toccato agli albanesi. L'albanese era il pericolo che arrivava da fuori...

La stampa italiana ci descriveva come un popolo di selvaggi, che scendeva dalla montagne, saliva sulle navi, assaltava le



coste d'Italia. Tutti incivili, sbucati chissà come dal medioevo del blocco sovietico. E le donne tutte prostitute.

Così, all'improvviso, un Paese che fino a quel momento era ritenuto una piccola Svizzera dei Balcani, un'oasi felice del comunismo, perché pur nell'isolamento era riuscito a realizzare il sogno del marxismo e del leninismo, si scopriva un popolo di selvaggi, venuti in Italia per stuprare le donne e rubare il lavoro.

Adesso è in atto il processo inverso: la riabilitazione. Tra gli immigrati gli albanesi sono diventati quelli buoni. Ma prima di questa riabilitazione ha vissuto una generazione intera: vent'anni di storia in cui gli albanesi hanno dovuto giustificare il loro essere albanesi tutti i giorni.

CHI SONO IO NELLO SGUARDO DEGLI ALTRI?

Per parlare di identità, parola cult oggi, sappiamo che ami partire dalla tua storia...

Io sono riuscita a fare strada con la mia letteratura, arrivando a pubblicare per Einaudi. Eppure sono nata a Valona, in Albania.

Se qualcuno mi avesse descritta negli anni '90 quando presi l'aereo due giorni dopo la mia laurea in letteratura moderna all'università di Tirana, avrebbe detto che ero «una di loro, un'albanese». Io sono sì albanese, ma anche tante altre cose. Ognuno di noi è tante cose. Alcune già le sappiamo, altre dobbiamo scoprirle: per esempio quando ho lasciato l'Albania non sapevo ancora quale bagaglio culturale mi portavo dietro.

L'identità è qualcosa in perpetuo movimento, che si trasforma nelle molteplici esperienze che scegliamo di fare e che soprattutto ci accade di vivere.

Racconto un aneddoto. In Italia io sono considerata una scrittrice «italofona». Italoфона è una parola per dire che non sono nata in Italia ma scrivo in italiano: sono una scrittrice straniera che fa letteratura italiana. I giornali italiani il più delle volte mi definiscono «la scrittrice albanese».

Ma a Valona si guardano bene dal considerarmi una scrittrice albanese. Dicono «ma che scrittrice albanese è una che non ha mai scritto un testo in albanese?». È vero, io non ho mai scritto nulla nella mia lingua d'origine. Per loro sono una scrittrice italiana e basta. Anzi, mi lasciano apolide, dicono «non sappiamo cosa tu sia, certo non sei dei nostri». Talvolta addirittura mi accusano di aver tradito la madre lingua.

Quando poi vado all'estero, vengo presentata dagli istituti italiani di cultura – che sono molto presenti nei Paesi in cui sono tradotta: Francia, Germania, Finlandia, Israele, Polonia... – come una scrittrice italiana e basta. Ai miei incontri partecipano italiani residenti all'estero, che hanno bisogno di mantenere quel legame con la madre patria che hanno perduto. E vengono ad ascoltare me mentre racconto loro quello che è oggi l'Italia.

Quindi la mia identità, a seconda del luogo dove mi sposto, è una identità multipla. Sono tante cose diverse, come sono tante cose nella mia quotidianità.

I LUOGHI CI CAMBIANO

Anche la mia identità di scrittrice è cambiata dal momento in cui ho iniziato a scrivere in italiano. Talvolta mi domando: se avessi scritto in un'altra lingua i miei testi sarebbero stati gli stessi? La risposta è no.

Io racconto storie ancestrali, soprattutto storie di donne, che si dipanano sullo sfondo della grande storia. Attingo alla mia esperienza di vita in Albania, ma il mio patrimonio di memorie si è modificato nell'interazione con la mia quotidianità italiana. L'interazione con il luogo di arrivo ha cambiato me, le mie storie, le mie memorie. Se fossi migrata a New York o a Parigi, avrei sicuramente scritto altre storie. E spiego come sono arrivata a questa conclusione.

Quando scrivevo *Rosso come una sposa*, siccome attingevo ai ricordi d'infanzia, chiamavo spesso le mie cugine all'estero. Una vive a Detroit in America, l'altra insegna all'Università di Helsinki.

Telefonavo alla cugina americana e le dicevo: «Senti cara, nel libro volevo raccontare di quella volta che siamo scappate da casa della nonna in campagna per rubare la frutta del vicino e poi ci hanno beccato... Erano prugne o erano pere?». Lei mi dice: «Guarda che quella volta noi siamo scappate di sera al fiume per prendere una birra con i ragazzi del paese...». «Ma quali ragazzi!» le dico io, «ma quale fuga al fiume per bere la birra! In un villaggio delle montagne albanesi negli anni '80 saresti stata considerata donna di facili costumi!».

Perché mi dava questa versione? Perché lei ha figli adolescenti e i suoi ricordi si sono modificati con l'esperienza che sta vivendo a Detroit.

Chiamo l'altra cugina in Finlandia, e mi dice: «Sì, ricordo che era tardi, che c'era quella bellissima luce bianca mentre rubavamo la frutta, quel sole di mezzanotte...». Le dico: «Ma tesoro, noi stavamo nel mediterraneo, a due passi dalla Grecia, il sole di mezzanotte è a Helsinki!». «Hai ragione, ma io ricordo così...».

Perché racconto quest'aneddoto? Per dire che la nostra memoria non è qualcosa di statico, la nostra memoria è un archivio di produzione che si sposta insieme a noi: dove noi andiamo, la memoria viene con noi e i ricordi si modificano. E come le memorie, anche noi siamo modificati dalle esperienze che facciamo. Per dire, il mio modo di essere è diventato molto italiota. Quando faccio la diplomatica, mi dicono «ma come sei diventata italiana! Prendi una posizione chiara».

OGGI SIAMO TUTTI MIGRANTI

Oggi i migranti sono l'icona di un mondo che ha perso ogni stabilità e certezza. Tu però dici spesso: siamo tutti migranti...

Quando mi dicono «la scrittrice migrante», io dico «migrante rispetto a cosa?». Perché con questi movimenti di popoli che arrivano nei nostri quartieri e li cambiano, anche se abiti nella stessa strada da generazioni è come se avessi fatto una migrazione anche tu. Non serve andare altrove, l'altrove è già qui. Anche se sei rimasto nel tuo

luogo nativo, non sei più la persona che eri, perché il mondo intorno a te non è più l'Italia dei tuoi padri.

Lo dico a volte alle signore del mio quartiere a Roma: signore che sono nate, cresciute e che moriranno probabilmente nello stesso isolato: «Siete migranti anche voi perché il mondo è arrivato nel vostro quartiere e lo ha cambiato». Perché davanti a casa ora c'è il pizzaiolo egiziano, accanto c'è il fruttivendolo bengalese, dall'altra parte il parrucchiere cinese che fa delle messe in piega meravigliose, 8 euro ben spesi, io li adoro! E tu vedi questi bambini cinesi che giocano davanti al negozio dei loro genitori, vedi questi ragazzi egiziani con cui mi fermo volentieri a parlare del Cairo e dei ricordi della loro famiglia.

Incontrando l'altro, noi lo facciamo entrare nel nostro mondo e noi entriamo nel suo. E da quest'incontro entrambi usciamo cambiati. E non si torna più indietro.

Ci sono poi altri modi per sentirci migranti a casa nostra. Ci sentiamo migranti, per esempio, quando subiamo scelte che non condividiamo. Pensiamo al populismo che continuamente ci fa sentire stranieri, stranieri in casa nostra.

Mio marito mi dice sempre «io mi sento straniero in patria, non tu, tu ce l'hai fatta, tu hai avuto il desiderio di integrarti e ora sei più italiana di me. Io invece sono straniero perché non capisco più il mio popolo, non capisco più l'Italia, non ritrovo più intorno a me quello spirito aperto e costruttivo che apparteneva ai miei padri, ai miei nonni».

I populistici, si sa, hanno gioco facile a trovare capri espiatori. Il loro discorso fa presa sull'insoddisfazione della gente. E il capro espiatorio è sempre l'ultimo arrivato. Prima gli «invasori» eravamo noi albanesi, poi i marocchini, quindi i rumeni, oggi gli africani. Tocca sempre a qualcuno fare da capro espiatorio. È il gioco della storia che si ripete.





Ora, se si vanno a vedere le cifre, la comunità albanese è quella più integrata per via dei figli che ormai frequentano le università; pian piano si sta integrando anche la comunità rumena. I cattivi oggi stanno in Libia, stanno a Lampedusa. Cattivi sono quelli che tentano la traversata, cattive sono le Ong che li soccorrono.

QUEL CHE PENSO DEL RAZZISMO

C'è una parola che oggi galleggia nell'aria e che con te vorremmo affrontare: razzismo...

Io ho una teoria: il razzismo non ha a che fare con le differenze culturali, ma con le differenze economiche. Con le disuguaglianze.

Nella quotidianità le differenze culturali possono coesistere pacificamente. Finché l'altro non mi chiede di aderire alle sue scelte e io non gli chiedo di aderire alle mie, possiamo convivere nel rispetto delle reciproche culture. Ed è molto facile la convivenza, anche bella.

Io vengo da un paese che vive la religione come un elemento che unisce, non che divide. Dove i preti ortodossi vanno mano nella mano con i preti cattolici, l'iman musulmano, il rabbino ebreo. Non a caso Papa Francesco ha scelto Tirana come meta del suo primo viaggio apostolico. Il razzismo quindi non riguarda neanche la religione, ma è una questione esclusivamente economica. A me che sono straniera nessuno chiede da dove arrivo o mi guarda con sospetto. Perché il mio modo di vivere è profondamente integrato.

Io vivo in un quartiere vicino al Vaticano. Roma è una città aperta, c'è un via vai continuo, ho un bell'appartamentino, ho tre figli, li porto a scuola ogni mattina, ho mio marito che va al lavoro in giacca e cravatta, io cerco di essere sempre la signora educata che saluta tutti, dal fruttivendolo al panettiere. Questa è la mia vita. Mentre la descrivo, quasi mi dico «ammazza che vita bella!», invece è un gran casino la mia vita, corro ogni giorno nel traffico per portare i figli a destra e a manca. È la quotidianità di tante donne. Ma quasi mai mi accade che qualcuno mi chieda «di dove sei signora?».

Un giorno me lo ha chiesto il meccanico sotto casa: «Perdona, non ricordo più da che paese vieni». E io: «Ma sono finlandese, non si vede?». E lui: «Ah sì sì, appena ti ho visto l'ho detto ai miei colleghi, "questa signora è finlandese"». È evidente che di finlandese non ho nulla, ma racconto quest'episodio per dire che ai vicini di casa potrei dire che vengo da qualunque parte del mondo e non ci sarebbe alcun razzismo nei miei confronti. Perché non faccio paura, sono come loro.

Il razzismo dunque è economico. Nasce dalla paura della gente, che non si sente più protetta dallo Stato. Non è un caso che in altri Paesi dove il welfare funziona di più, il razzismo ci sia di meno. Invece in Italia lo straniero dà fastidio perché pensi che ti ruberà quel poco che rimane. Pensi che se arriva uno ancora più povero di te, quando andrai dall'assistente sociale perché non ce la fai più a pagare la mensa dei tuoi figli, lui ti passerà davanti e per te non rimarrà nulla.

NEL NOSTRO PICCOLO, POSSIAMO FARE TANTO

Tanti si chiedono: possiamo ancora cambiare le cose? Non arrenderci a un tempo dove la paura avvelena le relazioni?

Non ho ricette purtroppo. L'unica cosa che posso dire è che nel nostro piccolo noi possiamo fare tanto. Nel nostro quotidiano ciascuno può mettere il proprio contributo.

Ricordo quando lavoravo all'Alto commissariato rifugiati: mi occupavo dell'Ufficio stampa, ma quando c'era un'emergenza umanitaria e i campi si riempivano facevamo di tutto, persino rianimare le persone con gli insegnamenti che avevamo ricevuto dalla Croce Rossa.

Una volta arrivò una signora ruandese di Chigali, lei era tutsi, era stata stuprata dagli utu in quel mostruoso genocidio culturale in cui lo stupro è stato usato come arma di sterminio. In Ruanda la radio all'epoca diceva: «Uscite e uccidete gli scarafaggi»; gli scarafaggi erano i tutsi. E le donne venivano stuprate.

Questa signora era salva per miracolo, aveva perso i figli, aveva perso tutto. Dovevo comunicarle che, avendo lei fatto richiesta di asilo temporaneo, avrebbe dovuto aspettare la risposta, senza però poter lavorare. Chi è in attesa del riconoscimento dello stato di rifugiato politico deve solo aspettare, non può lavorare.

Quella signora mi domandò: «Ma intanto come vivo?». Io non avevo risposte. Perché non è vero, come si dice oggi, che lo Stato dà ai rifugiati 1.300 euro al mese per vivere meglio degli italiani. Non era vero nei tempi migliori, quando lavoravo io, figuriamoci oggi. Già allora dovevamo



arrangiarci tra i centri di accoglienza facendo salti mortali pur di trovare un posto letto, e spesso non avevamo che la nostra presenza per aiutare queste persone a ripartire.

Davanti a quella signora che mi domandava «ma intanto come vivo?», feci una cosa sola: dissi alle mie colleghe «scusate, devo uscire per un po'». La portai in un posto carino, le regalai le due ore del pranzo parlando di noi, dei ricordi dei suoi figli. Poi le chiesi: «Chantal», si chiamava così, «ti va di prenderti cura di mia figlia per qualche mese?».

Nel mio piccolo ho cambiato la vita a una persona, a quella persona. Perché Chantal ce l'ha fatta. Ora fa l'assistente sociale in Belgio dove ha raggiunto i parenti. Tante donne traumatizzate hanno ritrovato voglia di vivere aiutando a loro volta gli altri.

Lo so, è una goccia in mezzo al mare, chissà quante Chantal di Chigali ci sono oggi nei campi profughi. Però noi il mondo lo possiamo cambiare con piccoli gesti, avendo cura del prossimo. Questo è il cambiamento.

Tra l'altro, ci dobbiamo rendere conto che tutti oggi siamo esposti al pericolo, tutti possiamo trovarci al posto di quelle donne. Perché nessuno di noi è immune dalla grande storia. Il mondo entra nella nostra vita, a volte ne sentiamo solo l'eco, altre volte irrompe con forza nel nostro destino e lo scompiglia.

EMPATIA E CURA, DUE PAROLE DA TRAMANDARE

Come affrontare lo scompiglio del mondo?

Io ho due parole che cerco di insegnare ai miei figli. Una è empatia: se non sei empatico, come fai a vivere con gli altri? L'altra è cura: avere cura di qualcosa, non solo delle persone ma anche degli oggetti, perché oggi viviamo nel tempo dell'usa-e-getta, dove ci dicono «fai prima a buttare che aggiustare».

Ne *L'amore e gli stracci del tempo*, il mio secondo romanzo, c'è un personaggio che si prende cura delle sue scarpe. Quelle scarpe invecchiano, ma lui non le butta. Le dà il grasso, le asciuga, le lucida. E non è che non avrebbe i mezzi per comprarne un altro paio, ma per lui è importante questo atteggiamento di cura; perché si parte da questi gesti piccoli per prendersi cura di quello che c'è intorno a noi.

Empatia e cura sono due parole da custodire nei nostri vocabolari perché ispirino i nostri comportamenti. Perché noi siamo circondati da opinionisti, da gente che pretende di dirci come vivere. Poi succede l'ennesimo femminicidio e di nuovo tutti a commentare, a predicare. Ma forse, se avessimo avuto più cura e più empatia prima, quella violenza su quella donna non sarebbe accaduta. Forse, se ci fosse stata una comunità più attenta a cogliere i segnali, tanti drammi si sarebbero potuti prevenire. Perché si interviene sempre prima, non dopo.

Bisogna aver cura ed empatia. Il cambiamento del mondo parte da qui.

Anilda Ibrahimi ha studiato letteratura a Tirana, dal 1997 vive in Italia. Per Einaudi ha pubblicato "Rosso come una sposa" (2008), "L'amore e gli stracci del tempo" (2009), "Non c'è dolcezza" (2012) e, nel 2017, "Il tuo nome è una promessa".





COSA RICHIEDE OGGI LA GOVERNANCE DI UNA COOPERATIVA SOCIALE

***Stefano Bolognesi e
Stefania Pasqualin***

La sfida oggi più di un tempo è la *governance* della cooperativa sociale.

Governance significa riuscire a costruire nel presente le condizioni perché per l'organizzazione possa ancora esserci un futuro.

Significa essere capaci di restare fedeli alla nostra funzione di impresa sociale in condizioni socio-economiche spesso avverse.

Significa ri-tracciare continuamente la rotta per non smarrire quella che resta la nostra finalità: l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà.

In questa direzione proponiamo alcune riflessioni di prospettiva.

COME COSTRUIRE LA SOSTENIBILITÀ DELLA NOSTRA IMPRESA SOCIALE?

Non c'è giorno in cui questa domanda non si presenti alla nostra mente: come far sì che l'organizzazione regga ai mutamenti del mercato, delle politiche, della società? Come rendere sostenibile un organismo così complesso, per certi versi fragile, come la cooperativa sociale?

Questa è la questione con cui tutti i giorni ci misuriamo e alla quale proviamo a dare risposta percorrendo *sei grandi strade*. Esploriamole una a una perché sono, a nostro avviso, le chiavi del futuro della cooperativa.

La sostenibilità è data dall'allacciare partnership con aziende

Fare partnership con aziende: questa strada è indotta dalla maggiore complessità che riscontriamo nel costruire partnership con il settore pubblico, ancora oggi il principale committente delle cooperative sociali. Affidamenti diretti, appalti dove “pesava” la clausola sociale hanno consentito alla nostra cooperativa un percorso di sviluppo virtuoso in tutti gli anni '90 e 2000.

Da qualche anno questa storica alleanza si è modificata – per tante ragioni, che vanno dal privilegiare il prezzo come elemento principale negli appalti pubblici, a regolamenti che aprono le gare al mercato nazionale se non europeo, al venir meno di affidamenti diretti per timori legati a norme sulla trasparenza...

Sempre più ci stiamo avvicinando al mondo imprenditoriale. La partnership con aziende profit assume oggi tre forme

prevalenti: 1) partnership per competere nelle gare pubbliche, 2) partnership per dar vita insieme a nuove progettualità, 3) partnership per inserire al lavoro persone con disabilità “in sostituzione” delle aziende. Vediamole nel dettaglio.

1) Partnership per competere nelle gare pubbliche. Questa strategia la attuiamo già da diversi anni, ma è resa sempre più necessaria dalle trasformazioni che coinvolgono il mercato dei servizi.

Prendiamo le gare per l'affidamento di pulizie: se fino a qualche anno fa ogni Ospedale, ogni Casa di riposo (Rsa), ogni Comune indiceva una *propria* gara, oggi le gare sono sempre più su scala regionale, se non addirittura nazionale o europea.

Ciò significa che se un tempo potevamo partecipare da soli a tante piccole gare – facendo valere il nostro radicamento territoriale, la nostra capacità di interlocuzione, l'impatto sociale che per la comunità locale aveva la scelta di affidare la commessa a una cooperativa del territorio – oggi tutto questo non è più possibile.

Oggi, in un mercato sempre meno locale, con volumi sempre più grandi, servono imprese attrezzate a reggere commesse sempre più impegnative. Per una realtà di piccole-medie dimensioni come la cooperativa Solidarietà (circa 400 lavoratori) diventa perciò strategica la partnership con aziende profit più grandi.

Per la verità con le aziende profit abbiamo un rapporto storico. Da tempo siamo in partnership per competere con più chance sul mercato. Sono partnership in cui c'è

reciprocità: loro hanno i mezzi e il fatturato per accreditarsi nelle gare, noi abbiamo il capitale di relazioni e di conoscenza nel contesto locale (oltre alla dimensione sociale, che in molte partnership è vista come valore aggiunto).

2) Partnership per dar vita a nuove progettualità. Questo è un sentiero che in futuro vorremmo percorrere con più forza: allearci con aziende profit al fine di dar vita a progettualità congiunte. La recente scelta di Solidarietà di iscriversi a Confindustria rientra in questa logica.

L'alleanza in questo caso viene a configurarsi non tanto come finalizzata strumentalmente a “vincere il grande appalto” di pulizie (aspetto fondamentale per il futuro della cooperativa), ma per dar vita a nuove relazioni commerciali che costruiscano nuove opportunità di inserimento lavorativo.

Importante in questa direzione è la scelta del partner, che dobbiamo sentire affine ai nostri orientamenti. Ci sono molte imprese, più di quante si pensi, che si assumono una responsabilità sociale verso il territorio. Imprese che continuano a caratterizzarsi per l'attenzione alle persone e al contesto dove sono nate, sebbene siano realtà dinamiche, fortemente vocate all'export.

Con queste realtà si tratta sempre più di imbastire relazioni che aprano a nuove progettualità imprenditoriali con significative ricadute sociali (ovvero la creazione di nuove opportunità di lavoro per le fasce deboli).

3) Partnership per inserire al lavoro persone con disabilità. L'ultima modalità di partnership è relativa al nostro proporci come realtà in grado di assicurare alle aziende il rispetto

delle normative che le vincolano ad assumere personale con disabilità.

Com'è noto, le leggi vigenti (legge 68 del 12 marzo 1999 e art. 14 del decreto legislativo 276 del 10 settembre 2003) mirano a sostenere il diritto al lavoro di persone “con rilevanti difficoltà a inserirsi nel contesto lavorativo ordinario”. In tal senso richiamano le stesse imprese profit a partecipare a quest’obiettivo, assumendo ogni tot dipendenti una persona con disabilità.

Ora, poiché “inserire al lavoro” significa non solo dare un posto di lavoro, ma far sì che la persona (come recita la legge) acquisisca “tutte le capacità necessarie ad affrontare a pieno titolo e con pieno diritto una soddisfacente vita lavorativa”, le imprese che vogliano rispettare lo spirito della legge (anziché pagare la multa) possono stipulare convenzioni con la nostra cooperativa sociale.

Attraverso la stipula della convenzione l’impresa affida una commessa di lavoro alla cooperativa sociale e questa assume lavoratori con disabilità in base al valore della commessa. In questo caso i lavoratori con disabilità assunti dalla cooperativa possono essere computati dall’impresa ai fini dell’adempimento degli obblighi di assunzione previsti dalle normative.

Anche questa è una strada sulla quale meriterà proseguire.

La sostenibilità è data dal rendere visibile la nostra funzione sociale

Dobbiamo riconoscerlo: le cooperative sociali rendono poco visibile ciò che fanno, raccontano poco il senso della



loro presenza nei territori. Siamo un mondo che coltiva poco l'arte del raccontarsi: un po' per pudore, un po' perché troppo assorbiti dalle dimensioni operative.

Le imprese profit, da questo punto di vista, hanno invece capito da tempo quanto sia importante comunicare, raccontare, rendersi visibili. E – cosa che deve farci riflettere – sanno comunicare meglio delle imprese non profit anche gli aspetti legati al welfare aziendale, al loro assumersi responsabilità sociale.

“Loro” fanno welfare e lo dicono, “noi” facciamo welfare e lo diciamo poco. Ci sono imprese che prevedono lo psicologo come figura di supporto alle difficoltà dei lavoratori e lo raccontano all'esterno, noi abbiamo un ufficio sociale espressamente dedicato alla cura delle fatiche dei soci e pochi all'infuori di noi lo fanno. Ma soprattutto abbiamo una struttura organizzativa che è diffusamente in ascolto delle fragilità delle persone.

Le cooperative sociali – compresa la nostra – devono uscire da un riserbo che rischia di diventare afasia. Devono dedicarsi di più a raccontare che cosa fanno, che senso ha il loro fare. Non tanto per marketing aziendale, ma per rappresentare che l'inclusione sociale è un bene comune, che interessa tutti.

Se viene meno il riconoscimento della funzione che noi cooperative sociali svolgiamo, si indebolisce la nostra sostenibilità nel tempo. Noi siamo sostenibili nella misura in cui siamo sostenuti da una legittimazione che è al tempo stesso sociale e culturale.

Le cooperative sociali per svilupparsi hanno bisogno di un *humus*, di un terreno fertile di valori. Noi esistiamo in

quanto il contesto sociale riconosce il valore della nostra funzione. Una funzione che è pubblica, come recita la legge che dal 1991 regola la cooperazione sociale:

“Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate”.

La sostenibilità è data dal produrre cultura sul valore del prodotto “pulizie”

Noi lavoriamo spesso in ambienti sanitari e sociosanitari. Lì svolgiamo il nostro servizio di pulizie: un servizio che produce salute, proprio come l’ospedale.

Che un’impresa di pulizie produca salute è un’affermazione per nulla scontata. Perlopiù le pulizie sono considerate un servizio di basso profilo, dunque passibile di tagli e di basse retribuzioni. Raramente ci si dà il giusto peso. Invece, se svolte con cura e perizia, sono un servizio che contribuisce a garantire la salute pubblica.

Tante volte sembra che l’investimento nelle pulizie sia un costo che si può comprimere all’infinito e nelle gare finisce per vincere il miglior prezzo. Viene premiata la logica del risparmio a tutti i costi. Per questo, ai fini della nostra sostenibilità futura, è importante dedicarsi a produrre cultura (consapevolezza) sull’impatto che la sanificazione degli ambienti ha sulla salute delle persone.

La sostenibilità è data dal prendersi cura della gestione del personale

La gestione del personale di una cooperativa sociale è complessa, ma è uno dei fattori cruciali per la sua sostenibilità.

Una cooperativa sociale per definizione accoglie una quota di persone che provengono da storie di fatica esistenziale. Sono persone che nella cooperativa trovano l'opportunità di riprendere in mano la propria vita. Ma le condizioni perché ciò avvenga non sono già date: vanno costruite, preparate, mantenute quotidianamente.

Chi si prende cura del personale – e in Solidarietà esistono professionalità diffuse competenti in questo – sa che le fragilità possono diventare punti di forza, che il peso delle fatiche può trasformarsi in desiderio di riscatto. E si dedica ogni giorno ad accompagnare i cammini delle persone: soprattutto rendendosi disponibile all'ascolto attivo (ossia orientato a cercare soluzioni condivise con le persone).

Una cooperativa è un luogo pieno di vita: pieno delle emozioni della vita, dei colori e delle diversità della vita. È un cantiere sempre in movimento, animato da paure, desideri e speranze, dentro cui pulsa forte la ricerca di una felicità sempre possibile, malgrado condizioni di partenza spesso penalizzanti.

Prendersi cura del personale ha a che fare con la sostenibilità della cooperativa sociale in tanti sensi:

- nel senso che le persone sono la risorsa più preziosa della nostra organizzazione: un capitale umano che occorre

valorizzare e far crescere in termini di competenze sociali e professionali, perché questa è la nostra mission;

- nel senso che le lavoratrici e i lavoratori della cooperativa sono la prima immagine della nostra azienda. Produciamo infatti servizi a stretto contatto con la gente, in luoghi pubblici, attraversati da persone. Se l'organizzazione si prende cura delle persone, le persone svolgeranno il servizio con più cura. E a trarne beneficio sarà anche l'immagine della cooperativa;

- nel senso che i contesti di lavoro sono diventati più selettivi rispetto a un tempo, meno tolleranti delle *défaillances* delle persone. È la stessa tendenza che riscontriamo nei contesti sociali. Se un tempo si era più benevoli verso la persona "inserita" che stava imparando a svolgere il servizio, oggi si pretende la miglior prestazione da subito. Allora è importante che l'organizzazione della cooperativa sia in grado di sostenere le persone al lavoro nei diversi cantieri.

Prendersi cura del personale in modo competente è la strategia che la cooperativa adotta per poter continuare a essere una organizzazione accogliente e capace di svolgere servizi di qualità. Una organizzazione inclusiva e al tempo stesso sostenibile.

La sostenibilità è data dal rinforzare le dimensioni organizzative interne

In questi anni la nostra cooperativa si è caratterizzata per l'attenzione, quotidiana e puntuale, all'organizzazione del lavoro. Oggi si è sostenibili come organizzazione se ci



si prende cura di tutte le dimensioni organizzative. È una strada obbligata.

Costruire una buona organizzazione significa saper organizzare il lavoro, accompagnare i processi, monitorare gli esiti.

Significa darsi assetti solidi e flessibili al tempo stesso, capaci di tenersi focalizzati sull'obiettivo di produzione, ma in ascolto delle richieste dei committenti (i nostri "clienti esterni") e delle esigenze dei lavoratori (i nostri "clienti interni").

Rinforzare le dimensioni organizzative significa, ad esempio, saper organizzare il lavoro delle squadre che ogni giorno si recano nei cantieri, significa far crescere le competenze dei responsabili e dei coordinatori, significa avere il controllo di gestione e il "polso" di ciò che si muove nei luoghi di lavoro.

La cura costante dell'elemento organizzativo è il fattore che permette a una cooperativa sociale di vivere il presente con un atteggiamento di fiducia nel futuro. Ossia di proiettarsi senza troppe ansie in una prospettiva che non sia solo di sopravvivenza, ma di sviluppo.

Una buona organizzazione è fatta di competenze che trovano l'ambiente in cui crescere, di responsabilità che non si ha paura ad assumere, di climi di lavoro che fanno sentire appartenenti a un progetto d'impresa.

Una buona organizzazione è capace di gestire le conflittualità che, inevitabili, sorgono nei luoghi di lavoro, trasformando i conflitti in occasioni di apprendimento, perché il conflitto può essere una potente risorsa se viene gestito e non negato.

Una buona organizzazione sa aiutare le persone a rinnovare giorno dopo giorno le motivazioni del proprio operare, sa sostenerle in un miglioramento di sé e in una progressiva assunzione di responsabilità verso gli altri.

Ma come si aiutano le persone a sentirsi responsabili? Nella nostra esperienza sono tanti i modi possibili. C'è il sorriso, c'è l'essere al loro fianco mentre lavorano per costruire insieme un'autonomia, c'è il prendersi cura dei pensieri che portano al lavoro, c'è l'attivare dimensioni di reciprocità... Non ci sono modalità standardizzate o ricette da seguire; c'è da stimolare una co-responsabilità per crescere tutti insieme come organizzazione.

La sostenibilità è data dal fare i conti con la diversità culturale

In Solidarietà abbiamo persone che provengono da zone del mondo molto diverse. Uomini e donne arrivati a Padova per via dei flussi migratori, che sono uno dei fenomeni più rilevanti della nostra epoca.

La diversità di provenienze rende particolarmente evidente la diversità di culture: ossia di visioni del lavoro, di scale di priorità, di attribuzione di significati. La diversità è una ricchezza, ma sul lavoro può essere fonte di complessità. Per questo occorre saperla “trattare”, senza mai dimenticare che ciò che va tutelato è sempre l'organizzazione del lavoro.

Crediamo per la verità che ogni essere umano sia una cultura. Anche due persone padovane da generazioni, nate da famiglie diverse, cresciute in quartieri diversi, saranno portatrici di visioni differenti, pur condividendo la medesima origine territoriale. Ma in chi è straniero la

diversità oggi ci colpisce di più. Di seguito proponiamo una storia [raccontata da Stefania Pasqualin].

«L'altra mattina una delle nostre coordinatrici mi manda un messaggio e mi dice che Virgine, una signora nigeriana che ha avuto un mese di ferie e alla quale erano stati concessi 15 giorni di aspettativa perché potesse andare in Nigeria dalla sua famiglia, non era rientrata al lavoro. Aveva chiamato alle sette meno un quarto (il turno iniziava alle 7) del primo giorno di rientro, dicendo che non sarebbe venuta a lavorare perché non si sentiva bene, e sarebbe andata dal medico.

La coordinatrice era furente nei confronti della direzione, non solo della persona: "Le è stato dato un mese di ferie, le sono stati concessi 15 giorni di aspettativa e ora si mette pure in malattia!". Le ho detto: "Vedi, io non mi arrabbio, perché metto in conto che una donna straniera si comporti così appena rientrata dal suo Paese. Tornare a Padova, rimettersi sul posto di lavoro, alle nostre regole, dopo un mese e mezzo di immersione nella sua cultura, non dev'essere emotivamente facile. Per cui se parliamo da un punto di vista organizzativo anch'io sono in difficoltà, ma se parliamo dal punto di vista della gestione del comportamento di Virgine, io devo parlare con lei per capire quali sono le motivazioni per cui non è venuta a lavorare".

Cosa voglio dire? Che chi ha ruoli di responsabilità in una cooperativa sociale, prima di giudicare un comportamento, dovrebbe cercare di comprenderlo per capire come aiutare le persone a ricontestualizzarsi rispetto al lavoro. Ciò significa che con Virgine dovremo sicuramente riprendere la questione per tutelare l'organizzazione e per aiutare lei a fare un passo in più.

Questa posizione non è solo una opzione personale, ma è un mandato che ricevo dal consiglio di amministrazione, che non

mi dà messaggi di espulsione, ma di accoglienza. Non dobbiamo mai dimenticare l'organizzazione in cui siamo e il mandato che il cda dà a noi responsabili: che non è espellere, ma aiutare le persone a crescere sul lavoro e attraverso il lavoro, sapendo che sono persone che per storia, provenienza, cultura, hanno bisogno di essere orientate.

Certo ci vuole tanta disponibilità per ascoltare in modo non giudicante, “mettendo tra parentesi” la propria cultura del lavoro, delle regole, delle norme. Non era nelle mie corde anni fa questo atteggiamento, oggi ho più esperienza. Ma forse non è solo questione di esperienza. Decentrarsi dalla propria cultura per incontrare la cultura dell'altro significa rispettare la filosofia dell'organizzazione e il mandato che il cda ci consegna».

SEI SENTIERI DI FUTURO

Per costruire il futuro bisogna intraprendere nel presente: questo è da sempre l'atteggiamento che abbiamo cercato di adottare. Il futuro accade nell'oggi: è nelle scelte che facciamo “qui e ora” che costruiamo la sostenibilità della nostra cooperativa.

Le sei strade che abbiamo delineato sono quelle su cui stiamo camminando. Altre se ne potranno aprire. Il fatto di averle qui esposte è per poterle discutere con altre cooperative sociali che come noi stanno affrontando questo difficile passaggio d'epoca.

Un passaggio d'epoca che pone questioni urgenti a tutti coloro che in questi anni hanno dato vita a esperienze di imprenditoria sociale: ci sarà ancora spazio per noi? Che



cosa possiamo fare per contare di più? Come prendere posizione nei nuovi scenari di società e di mercato?

Sono domande generative nella misura in cui ci ritagliamo il tempo per porcele. Se pressati da ben altre urgenze non riusciremo ad approfondirle, altri decideranno per noi il futuro delle nostre imprese. Come scrive Yuval Noah Harari in *21 lezioni per il XXI secolo*:

«Purtroppo la storia non fa sconti. Se il futuro dell'umanità viene deciso in vostra assenza, poiché siete troppo occupati a dar da mangiare e vestire i vostri figli, voi e loro ne subirete comunque le conseguenze. Certo è parecchio ingiusto; ma chi ha mai detto che la storia è giusta?

Un libro non può dare alla gente né cibo né vestiti, ma può fare e offrire un po' di chiarezza. Se questo libro servirà ad aggiungere al dibattito sul futuro della nostra specie anche solo un ristretto gruppo di persone, allora avrà raggiunto il suo scopo».

PUBBLICAZIONI PRECEDENTI



2004



2009



2011



2012



*Stampato nel mese di Maggio 2019
da Stampatre - Torino*