

Mentre alla persona che ha sbagliato si fa una lettera di richiamo, la si convoca, si valuta se sospenderla o meno.

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

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

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

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

Rosa: Forse più che gli amici è chi ti è accanto in famiglia che coglie la complessità del nostro lavoro, perché ti sente al telefono anche la domenica o alle 9 di sera. Chi ti chiama magari è in

preda a una crisi, ti dice che non viene a lavorare, ti chiede scusa perché sta male. Oppure vuole semplicemente condividere con te un momento di gioia.

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

Qual è la cosa che più vi fa arrabbiare?

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

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

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

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

E la cosa che vi fa più piacere?

Rosa: Quando i servizi per esempio ci dicono: "non avremmo scommesso 5 lire su questa ragazza e invece voi ci dite che è un

anno che non fa assenze...”. Ce ne sono di percorsi così. Questa è una grande soddisfazione ed è un motivo in più per continuare così come stiamo facendo migliorando.

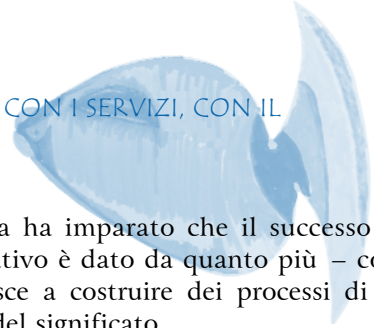
Matteo: Ma per me sono due le cose che mi danno soddisfazione. La prima è quando si crea una relazione che va al di là del rapporto lavorativo, quando dietro il ruolo si riesce a far emergere la persona. La seconda è quando percepisco da parte dei soci un atteggiamento di fiducia. Per quanto noi cerchiamo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

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





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



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

Condividere il significato, integrare i saperi

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

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

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



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

Differenziare i clienti, stimolare la responsabilità sociale

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

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

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

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

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

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



Comprendere la cultura organizzativa del cliente e rispettarla

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

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

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

Una città sicura è una città che accoglie

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

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

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



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

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

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

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

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

Un'idea più ampia di cooperazione sociale

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

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







INCONTRO CON CATERINA E DANIELA, SOCIE LAVORATRICI DELLA COOPERATIVA

Sempre più le cooperative si confrontano con i temi gestionali. La necessità di rendere sostenibile il proprio progetto sociale sta portando una parte del mondo della cooperazione a dotarsi di strumenti organizzativi e gestionali, quali la progettazione, la programmazione, la definizione di standard qualitativi, la contabilità generale e analitica, il controllo di gestione, la scelta fra investimenti alternativi.... Quest'attenzione alle dimensioni dell'organizzazione è il segno di una maturità di queste imprese, fino a ieri un po' distratte rispetto agli aspetti tecnico-gestionali. Come se le forti motivazioni da sole bastassero, come se la bontà degli obiettivi esimesse dal bisogno di curare i processi organizzativi.

Anche la Cooperativa Solidarietà negli ultimi anni ha investito notevoli risorse per dare supporti alla propria organizzazione. Si tratta di una ricerca che prosegue, e che coinvolge tutti i settori della Cooperativa. La particolarità è che, anche quando si affrontano questioni tecniche come il controllo di gestione o di qualità, si cerca sempre di connetterle con la finalità sociale. Investire nelle procedure e nella gestione della Cooperativa ha senso se aiuta a costruire modi di lavorare più partecipati, capaci di favorire una miglior qualità delle relazioni e dei prodotti. Ne abbiamo parlato con Caterina e Daniela, rispettivamente responsabili dell'Ufficio ? e dell'Ufficio ?.

Perché per una cooperativa sociale è importante investire sul controllo di gestione?

Caterina: Perché i progetti della Cooperativa devono essere sostenibili. Non può andare avanti una cooperativa se non ha la sostenibilità economica. Va avanti oggi, ma domani non c'è più. Per questo è importante tenere costantemente sotto controllo l'andamento economico dell'organizzazione.



Il controllo di gestione risponde a un'esigenza di sostenibilità economica, dunque?

Caterina: Direi di sì. Con una precisazione: che la sostenibilità economica non è mai fine a se stessa, ma è la condizione per realizzare la finalità sociale della cooperativa, che è fare inserimenti lavorativi. Noi dobbiamo continuare a esistere per dare opportunità di lavoro a persone in difficoltà. Il controllo di gestione aiuta a far sì che questo lavoro duri negli anni.

Che processi sono stati messi in atto per attuare il controllo di gestione?

Caterina: Inizialmente c'è stata la fase di raccolta dei dati. Siamo andati un po' alla volta ad analizzare i singoli cantieri, per capire come erano organizzati i processi di produzione, quanto personale vi operava, come, con quale rapporto costi/benefici. Essendo una cosa nuova, la difficoltà è stata capire cosa stavamo andando a fare.

È stata l'unica difficoltà?

Caterina: No, non l'unica. Il controllo di gestione ha obbligato a lavorare con tutte le funzioni della Cooperativa. E questo fatto, ossia l'"entrare" nei diversi settori chiedendo informazioni sul loro operare, ha sollevato all'inizio qualche rigidità o resistenza. Sono svanite solo quando tutti si sono resi conto che l'obiettivo non era giudicare le persone, bensì controllare la qualità dei processi.

Questa fase di ricognizione che risultati ha dato?

Caterina: Per esempio si è capito che alcune persone non erano organizzate nel modo giusto a livello di orari. O che in alcuni



cantieri vi erano difficoltà a creare dei gruppi di lavoro capaci di accogliere la sofferenza di alcune persone e tollerare momentanei disinvestimenti sul lavoro; con la conseguenza che i lavori non venivano eseguiti nel monte ore previsto. In alcuni cantieri si è rilevato che non sempre c'era una buona gestione delle sostituzioni, delle ferie, delle assenze... Tutto ciò generava una dispersione di risorse economiche e anche umane.

Si può dire che il controllo di gestione abbia favorito anche l'efficacia degli inserimenti lavorativi?

Caterina: In effetti il controllo di gestione ci ha aiutati anche a ragionare sulle caratteristiche dei gruppi di lavoro, in gergo le "squadre". Nel senso che ci ha permesso di capire a quali condizioni una squadra può sostenere gli inserimenti lavorativi, che tipo di attenzioni occorre avere, quali errori evitare.

Quanto hanno inciso le dimensioni della cooperativa sulla decisione di dotarsi di uno strumento come il controllo di gestione?

Caterina: Sicuramente tanto. La Cooperativa Solidarietà ha avuto un'espansione rapida in questi anni, adesso è giunto il momento di curare l'organizzazione per darle solidità. Bisogna perseguire lo scopo sociale col massimo grado di "efficienza", "efficacia" ed "economicità" possibile. Organizzarsi bene è un dovere.

In che senso?

Caterina: Nel senso che efficienza e solidarietà non sono incompatibili. Anzi si coniugano felicemente secondo me. Non solo per il motivo che non è etico sprecare risorse, ma anche perché per fare un buon inserimento lavorativo devi capire le



risorse di cui hai bisogno. Essere efficiente vuol dire questo: avere consapevolezza di quel che ti serve per raggiungere gli obiettivi.

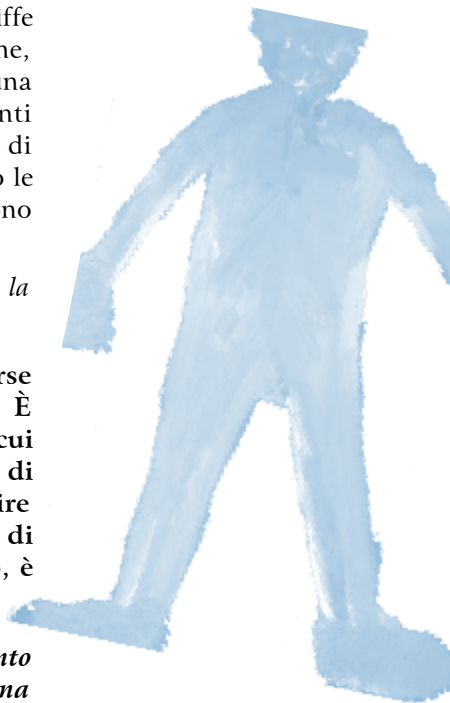
Oggi con il controllo di gestione siete ormai a regime. Che valutazione si può fare?

Caterina: Forse è presto per dire che il controllo di gestione è diventato “cultura organizzativa”. Quel che si può dire è che si sta scoprendo il piacere di fare le scelte con dei dati precisi. Scelte di natura tecnica, come la decisione se aumentare o no le tariffe sulla base di una verifica dei nostri costi. O scelte strategiche, come l'accettare o meno un cantiere che magari non ha alcuna valenza economica ma in compenso serve per fare inserimenti lavorativi. Scelte organizzative infine, come il fatto di decidere di fare inserimenti lavorativi in un cantiere anche se non ci sono le risorse economiche, perché sappiamo che quelle risorse possono essere prese da un altro cantiere.

E rispetto ai processi relazionali? Il controllo di gestione ha migliorato la condivisione, gli scambi, il sentirsi cooperativa?

Caterina: Il controllo di gestione ha “costretto” le diverse parti della Cooperativa a dialogare di più tra loro. È aumentato il numero di riunioni, di occasioni in cui confrontarsi. Al di là della fatica, questo ha permesso di ragionare insieme sul progetto organizzativo, di costruire non solo un pensiero ma anche pratiche più condivise di lavoro in Cooperativa. Con tanti occhi si ragiona meglio, è più facile vedere ed è anche più gratificante lavorare.

Ma la Cooperativa Solidarietà in questi anni non ha soltanto introdotto il controllo di gestione, ha anche attivato una riflessione sulla certificazione di qualità. È così?



Daniela: Per la verità già nel 1997 la cooperativa era “certificata” ISO 9002. Ma all’epoca più per una richiesta esterna del mercato, dal momento che nelle gare d’appalto se avevi la certificazione di qualità avevi anche maggiori chance. Chiaramente fare qualità così era riduttivo, era carta e basta. Fare qualità è utile se ti aiuta a ripensare l’organizzazione interna.

Puoi spiegare?

Daniela: L’obiettivo di certificarsi è quello di migliorare il modo di organizzarci. Per riuscire a fare in modo che tutte le persone che operano nella struttura trovino soddisfazione nel loro lavoro. Non è soltanto migliorare l’efficacia del servizio, perché quello la Cooperativa lo ha sempre offerto, indipendentemente dalla qualità.

Essere attenti alla qualità vuol dire curare gli aspetti immateriali della vita in cooperativa. Intendi questo?

Daniela: Sì, vuol dire costruire percorsi di lavoro “sostenibili” per le persone. Non limitarsi quindi al controllo della qualità nel cantiere, ossia verificare se materialmente il servizio viene eseguito secondo le modalità previste. Ma verificare se la persona che opera è soddisfatta di quello che fa. Se si posiziona in maniera adeguata nella struttura organizzativa o se, per le sue predisposizioni, è meglio collocarla in altri ruoli.

Voi avete chiamato le persone che lavorano in Cooperativa i vostri “clienti interni”. Non è vero?

Daniela: Proprio così. I nostri clienti interni. Per differenziarli dai “clienti esterni”, che sono i destinatari del servizio. Sapere che le persone della Cooperativa sono “clienti”, oltre che autori dei processi produttivi, significa averne cura. Essere interessati a



capire il loro punto di vista, ascoltare le loro fatiche, accogliere le loro proposte.

Che cosa ha voluto dire per la Cooperativa ragionare sulla qualità?

Daniela: In termini di processi organizzativi ha voluto dire ripensare l'organizzazione aziendale. Ossia, come si sviluppa l'iter lavorativo, qual è l'interazione tra le funzioni, come far sì che le persone sul lavoro abbiano un'ottica a 360 gradi. Capiscano cioè in che modo il loro "pezzettino" è utile agli altri e insieme si senta che è possibile costruire qualcosa.

Che sistema di qualità avete utilizzato?

Daniela: La vision 2000, che sarebbe la nuova norma che sostituisce la ISO 9002. Questa era orientata prevalentemente al prodotto, ossia all'erogazione del servizio e alla soddisfazione del cliente esterno. La vision 2000 è invece più rivolta all'organizzazione del cliente interno, ossia ai processi e tutto ciò che circonda i processi.

Quali sono stati i problemi che avete incontrato nell'introdurre il concetto di "qualità"?

Daniela: Anzitutto è stato importante non trasformare gli strumenti con cui si realizza la certificazione in procedure burocratiche. La tendenza alla burocratizzazione delle procedure è sempre in agguato. Questo rischio lo si è scongiurato grazie al "coinvolgimento". Senza coinvolgimento la qualità diventa burocratica.

Cosa intendi per coinvolgimento?



Daniela: Vuol dire spiegare alle persone il senso di quello che stai chiedendo loro. Perché devono compilare quel modulo, perché è importante firmare quel foglio... All'inizio le difficoltà sono state proprio queste: le persone si trovavano davanti una serie di numeri e si chiedevano: "ma questi numeri cosa sono? A cosa mi servono?". È stato difficile far passare l'idea che lavorare sui numeri permette una migliore qualità del prodotto e una maggior soddisfazione del cliente.

Quali cambiamenti secondo te il controllo di qualità ha portato all'organizzazione? Si può già fare un primo bilancio?

Daniela: Credo si sia creata una struttura più partecipata. E quanto più si riesce a creare un clima organizzativo di cooperazione e partecipazione, tanto più anche l'organizzazione riesce a costruire dei buoni prodotti, a offrire migliori opportunità di inserimento lavorativo. Vista l'incertezza degli scenari economici, dotarsi di una organizzazione di qualità dà qualche garanzia in più di poter essere presenti nella società di domani.







INCONTRO CON RUDI, SOCIO LAVORATORE

Tra i fattori che permettono a una cooperativa di realizzare la propria mission c'è la qualità delle relazioni che si costruiscono con i clienti. È importante coinvolgere i clienti nel progetto della cooperativa. Il successo di molti inserimenti lavorativi è dipeso proprio dall'aver trovato in loro un sostegno lungo il percorso di costruzione di autonomia delle persone. Nella ricerca di un coinvolgimento, che molte volte non può che essere graduale (è importante comprendere la cultura organizzativa del cliente e rispettarla) c'è anche la voglia di riconoscere, e veder riconosciuto, che l'accompagnamento al lavoro di persone svantaggiate non è un problema solo delle cooperative sociali. Al contrario, è una questione che mantiene uno statuto di "bene pubblico". E' interesse della società, perlomeno questa è l'ipotesi, che le persone recuperino capacità, progettualità, autonomia e cessino di essere in carico ai servizi socioassistenziali.

La Cooperativa Solidarietà, soprattutto in questi ultimi anni, ha puntato ad accompagnare i clienti a vedere – oltre il prodotto economico – il prodotto sociale. Questo riconoscersi un compito culturale, questo voler costruire una sensibilità rispetto a certe problematiche, ha fatto sì che la Cooperativa abbia ripensato i criteri con cui selezionare i lavori. Una forte attenzione al radicamento territoriale, un interesse a lavorare in partnership con altre organizzazioni, una vicinanza fisica tra Cooperativa, cliente e servizi sociali sono i criteri che oggi orientano la Cooperativa sul mercato. Come ci racconta Rudi, responsabile dell'ufficio marketing.

Rudi, tu hai il compito di ricercare nuovi clienti. Che cosa è importante dire all'esterno per presentare una realtà come la cooperativa sociale?

Va fatta una premessa. Fino a due o tre anni fa la Cooperativa vendeva esclusivamente il prodotto tecnico, cioè il servizio. Forse prevaleva la scommessa di accreditarsi come impresa "normale",



capace di stare sul mercato senza sbandierare le sue peculiarità. Negli ultimi tempi, invece, abbiamo cercato di dare più importanza al prodotto sociale, ossia agli inserimenti lavorativi, che sono poi la nostra mission. Se prima ci ponevamo come impresa di servizi classica, oggi cerchiamo invece di sensibilizzare il cliente al fatto che la cooperativa svolge un ruolo importante nella società.

In cosa consiste questa azione di sensibilizzazione?

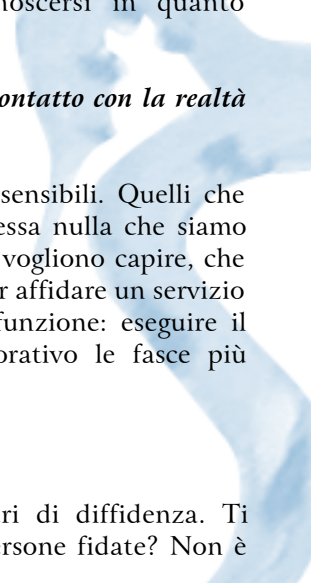
Consiste nello spiegare al cliente che la Cooperativa coniuga il prodotto economico con quello sociale. Ossia dà un servizio di qualità, con prezzi in linea col mercato, offrendo al tempo stesso un altro servizio, quello a persone in situazioni di difficoltà. Nel senso che tra i lavoratori ci sono persone che difficilmente troverebbero spazio in altre realtà produttive. In Cooperativa queste persone vengono aiutate a riconoscersi in quanto lavoratori.

I clienti come reagiscono quando vengono a contatto con la realtà della Cooperativa?

Ci sono quelli più sensibili e quelli meno sensibili. Quelli che guardano solo il prezzo, ai quali non interessa nulla che siamo una cooperativa sociale. E quelli invece che vogliono capire, che sono positivamente sorpresi dal fatto di poter affidare un servizio a una cooperativa che ha questa duplice funzione: eseguire il servizio e aiutare dal punto di vista lavorativo le fasce più svantaggiate. Certo non è sempre facile.

In che senso?

Nel senso che a volte ti scontri con muri di diffidenza. Ti chiedono “ma chi ci mandate qui? Sono persone fidate? Non è



che poi scompaiono le cose dagli uffici”. Allora bisogna spiegare, raccontare, rassicurare. Dire “guardi che la cooperativa ha clienti da molti anni, è certificata con le norme vision, al suo interno ha un ufficio sociale che monitora continuamente gli inserimenti lavorativi, le persone sono inserite in gruppi di lavoro e non sono abbandonate a se stesse...”.

Bastano le parole a convincere chi è diffidente?

Ci vuole del tempo. Con alcuni clienti poco sensibili all’aspetto sociale riusciamo comunque a lavorare. Purché ci sia un rispetto reciproco, è chiaro. Magari all’inizio accettiamo di non fare inserimenti lavorativi nel loro cantiere. Poi succede che nel momento in cui vedono che svolgiamo bene il servizio, dimostrando una professionalità, cominciano a darci fiducia. A quel punto diventa possibile parlare della possibilità di inserire anche da loro persone con problemi.

Discorso diverso invece con il cliente pubblico...

In parte. Quando partecipiamo a gare d’appalto pubblico, ci poniamo come una normale azienda. Se vinciamo, chiaramente in quel cantiere facciamo gli inserimenti lavorativi. Quando invece si tratta di ottenere affidamenti diretti dall’ente pubblico, diventa importante anche lì “vendere” il prodotto sociale” della cooperativa.

L’area su cui avviene la ricerca dei clienti è Padova?

Padova e provincia. La territorialità è infatti una caratteristica della Cooperativa. È importante che vi sia una stretta vicinanza tra i cantieri e la cooperativa, così come un buon rapporto tra i servizi sociali e la cooperativa. Là dove vi sia una lontananza, diventa difficile fare inserimenti lavorativi. È vero, ogni tanto



partecipiamo a gare d'appalto fuori Padova, ma perché in quei territori abbiamo realtà sociali che ci supportano, e con le quali costruiamo il progetto. Non potremmo mai andare a concorrere in posti dove non abbiamo strutture di riferimento, supporti locali che ci aiutino a inserirci nel territorio.

Avere stretti legami con il territorio è un obiettivo della Cooperativa?

Assolutamente sì. Tra l'altro, prima di partecipare alle gare d'appalto facciamo sempre uno studio di fattibilità. E tra i punti di forza c'è la possibilità di creare sinergie con strutture locali che la Cooperativa conosce. Questo criterio diventa fondamentale per decidere se partecipare all'appalto.

Gli altri criteri?

Un altro criterio, nell'area degli appalti pubblici, è cercare di fare quelle gare in cui l'elemento del prezzo non sia dominante sull'elemento qualità. Per intenderci, le gare al massimo ribasso fuori Padova abbiamo deciso di non farle più. Inoltre ci stiamo orientando su appalti medio-grossi.

Perché?

Perché abbiamo visto che l'inserimento lavorativo funziona quando la squadra di lavoro è numerosa, ossia conta almeno 5/6 unità di lavoro. Per cui nelle gare d'appalto pubblico consideriamo anche il volume, quanto grande è la gara e la possibilità di inserire le persone in un contesto di lavoro ampio. Sicché il nostro target diventano le case di riposo, gli ospedali, i comuni di una certa entità. Enti insomma che abbiano una superficie estesa per cui si presume che anche la squadra di lavoro



sarà ampia. In contesti di lavoro del genere riesci meglio a perseguire il tuo obiettivo.

Una delle questioni cruciali per il futuro della cooperazione sociale è la capacità di essere imprenditoriali. Dal tuo punto di osservazione come si sta modificando il mercato delle cooperative?

Nel nostro settore, almeno negli appalti medio-grossi, il mercato si sta “globalizzando” sempre di più. Molti clienti non ti chiedono più solo il servizio di pulizia, ma anche altri servizi. Come la ristorazione, il facchinaggio, le prestazioni alberghiere... Stanno cercando interlocutori unici a cui affidare una serie di servizi. Per la nostra cooperativa diventa importante allora differenziare i propri settori. Ma non è l’unica risposta: è possibile infatti anche creare sinergie con altre realtà per coprire servizi che al momento non offriamo.

Vuoi dire che per rispondere a queste nuove richieste si possono attivare partnership tra cooperative?

Esatto. Più che differenziarsi al proprio interno in molti settori, operazione non sempre facile, la sfida secondo me è creare sinergie con altre realtà riunendosi in consorzi per offrire più servizi al cliente. Certo non è semplice, perché ogni cooperativa poi ha il suo modo di operare. E creare una struttura tecnico-gestionale per quel cliente che possa essere unica richiede un lavoro di paziente costruzione.

Come vedi il futuro della Cooperativa Solidarietà?

La competizione, per realtà come le nostre, si sta facendo elevata. Credo però che la scelta nel senso della qualità fatta dalla cooperativa possa dare garanzie di futuro. Nel senso che le aziende di pulizia che puntano a offrire un servizio di qualità non

