

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?

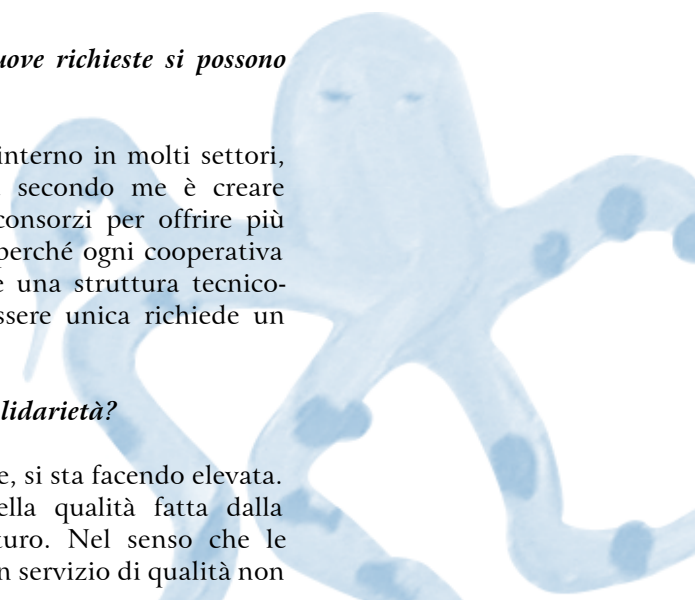
Nel nostro settore, almeno negli appalti medio-grossi, il mercato si sta “globalizzando” sempre di più. Molti clienti non ti chiedono più solo il servizio di pulizia, ma anche altri servizi. Come la ristorazione, il facchinaggio, le prestazioni alberghiere... Stanno cercando interlocutori unici a cui 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?

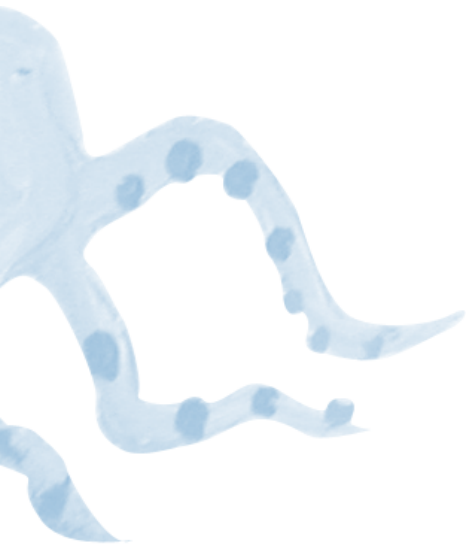
La competizione, per realtà come le nostre, si sta facendo elevata. Credo però che la scelta nel senso della qualità fatta dalla cooperativa possa dare garanzie di futuro. Nel senso che le aziende di pulizia che puntano a offrire un servizio di qualità non



sono tante. La maggior parte non è certificata, poche hanno una struttura tecnico-gestionale-organizzativa di livello. Direi che la percentuale oscilla tra un 5 e un 7 per cento rispetto al totale. Se invece l'elemento discriminante diventa il prezzo, chiaramente la competizione si infoltisce: trovi imprese artigianali, imprese familiari, di tutto. Per fortuna molti clienti sono sensibili a un'offerta che tenga conto della qualità oltre che del prezzo.

Al di là degli aspetti tecnici, su che cosa deve puntare una cooperativa sociale oggi per stare sul mercato?

Secondo me su due elementi. Il primo è la sensibilizzazione del cliente sul modello di impresa sociale che noi siamo. La nostra identità è un punto di forza in una società dove i problemi legati alla coesione sociale stanno crescendo. La seconda, come dicevo, è differenziare di più i servizi creando partnership con altre cooperative. Sono due strade che vanno percorse di pari passo.





INCONTRO CON DINO BERNARDI, DIRIGENTE DELL'APS DI PADOVA

Forse a Padova non c'è realtà più conosciuta dell'APS. È l'azienda che fa funzionare la città, fornendole i servizi pubblici fondamentali: i trasporti, la gestione dei rifiuti, la distribuzione di acqua e gas. L'Aps Multiutility Company è una società per azioni nata il 1 gennaio 1999, dalla fusione delle tre aziende speciali del Comune di Padova, Acap, Amag e Amniup, impegnate nella gestione dei servizi primari al cittadino. Socio di maggioranza è il Comune.

L'Aps è un cantiere importante della Cooperativa Solidarietà. Dal 1995 le attività di pulizie sono affidate alla Cooperativa sulla base di una "trattativa privata": per commesse non superiori a una certa soglia le aziende pubbliche possono infatti scegliere a chi affidare direttamente determinati servizi. La normativa europea, ultimamente, ha abbassato questa soglia.

Dino Bernardi, dirigente Aps, illustra in quest'incontro il valore sociale, ma anche l'utilità economica, che ha per un ente pubblico l'affidare servizi a una cooperativa sociale. Si abilitano alla vita produttiva persone altrimenti escluse. Si diminuisce il carico assistenziale sui servizi pubblici. Si migliora la qualità della convivenza sociale, eliminando le cause (mancanza di un lavoro, isolamento sociale, stigma legato a una condizione di svantaggio) che spingono talvolta le persone a vivere di espedienti, al di là dei confini stabiliti dalla legge.

Lavorare a contatto con persone che cercano di riscattarsi da una condizione di disagio sociale può essere anche un'occasione di crescita per gli stessi lavoratori dell'azienda.

Come nasce la scelta dell'Aps di avvalersi di una cooperativa sociale per il servizio di pulizie?

Appena ci si è resi conto dell'opportunità che rappresentava lo strumento "cooperativa sociale", la nostra azienda si è immediatamente attivata per affidare a questo tipo di

organizzazioni alcuni servizi. Siamo nell'anno 1995. E si è attivata in coerenza con un principio di carattere generale: la sua utilità di azienda pubblica legata al territorio.

All'epoca la questione era ancora al sorgere, ma eravamo convinti della bontà della soluzione dal punto di vista della gestione politica del territorio nel cui ambito opera l'azienda. Azienda che fin da subito, attraverso i suoi amministratori, ha capito che questo modo di aiutare le persone era anche il modo giusto.

In che senso?

Nel senso che era giunto il momento di uscire dall'assistenzialismo. Potendo lavorare, attraverso le cooperative sociali, la persona svantaggiata si trova immessa in un contesto produttivo, si confronta con altri, è costretta a fare un'opera di emulazione nei confronti di coloro con cui interagisce costantemente. Insomma c'è un processo virtuoso di crescita che investe la persona in difficoltà.

Le persone che lavorano in azienda hanno accolto bene il personale delle cooperative sociali?

Direi di sì. Tant'è che poi addirittura succede che ne perorino la causa affinché rimangano anche dopo la scadenza dell'incarico. Si innesca un meccanismo di solidarietà e di sostegno che investe psicologicamente le persone.

La presenza in azienda di soggetti svantaggiati per qualcuno è anche un'occasione per maturare, per prendere contatto con situazioni difficili, per capire che la vita con alcuni è stata piuttosto dura.

Perché un'azienda sceglie di creare una partnership con una cooperativa che tratta problemi sociali?



Noi siamo un'azienda di proprietà di enti pubblici territoriali: Comuni e Province. Chi governa questi enti pubblici è un soggetto che è stato nominato localmente. In sede locale lui deve chiaramente rispondere a chi lo ha eletto, anche - secondo me - per dimostrare di saper risolvere determinati problemi che riguardano persone svantaggiate.

Allora è chiaro che gli amministratori delle nostre aziende, che sono emanazioni dell'amministrazione politica locale, mostrino sensibilità in questo senso. A parità di condizioni economiche, perché non avvalerci di cooperative sociali che, oltre a offrire il servizio richiesto, gestiscono problemi di carattere sociale di cui, comunque, io amministrazione pubblica dovrei farmi carico?

È una concezione allargata dell'amministrazione pubblica...

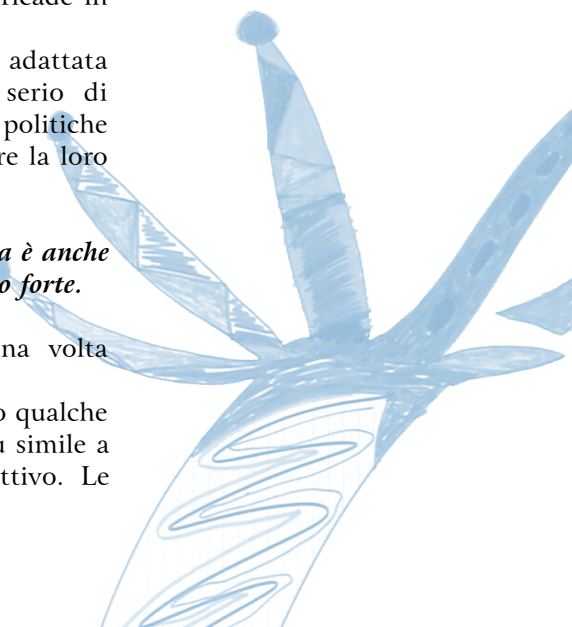
Direi che è un'interpretazione intelligente della funzione pubblica. Oltre tutto ricordiamoci che l'attribuzione di "svantaggiato" la dà il soggetto pubblico, la dà il sindaco, è lui titolato a dire "questo soggetto è svantaggiato, quindi ricade in un ambito per cui ha diritto a certi riconoscimenti".

Il riconoscimento di un'opportunità lavorativa, magari adattata alle sue possibilità, ritengo rappresenti un modo serio di affrontare il problema, piuttosto che incrementare delle politiche assistenziali che non incentivano le persone a migliorare la loro condizione.

È importante far sì che la persona si responsabilizzi. Ma è anche importante che il lavoro abbia un contenuto riabilitativo forte.

Se il lavoro è un finto lavoro, si ricade ancora una volta nell'assistenzialismo.

Alcune volte poteva capitare che le aziende assumessero qualche persona svantaggiata, offrendole un posto di lavoro più simile a un "parcheggio" che a un incarico realmente produttivo. Le



aziende mettevano in conto di avere in bilancio due o tre persone senza preoccuparsi della loro produttività e del significato del loro lavoro.

Le cooperative sociali, invece, per poter rispettare la propria mission, ritengono centrale il significato del lavoro per le persone, la sua capacità socializzante e riabilitativa, nonché la sua valenza produttiva. Le cooperative sono infatti imprese che comunque devono fare i conti a fine anno e si trovano a confrontarsi sul mercato con realtà imprenditoriali di tipo analogo.

Il lavoro in cooperativa è dunque una vera attività produttiva, oltre che un'occasione per le persone di migliorarsi, maturare, crescere nel confronto con altri. Ed è un lavoro che ha un plusvalore che si riversa nella società.

Un lavoro che ha un'utilità sociale.

Sì. Se una persona fino a quel momento emarginata riesce a costruirsi una professionalità, a trovare una prospettiva nella sua vita, le ricadute sulla vita associata sono positive. Per questo credo che il legislatore dovrebbe sostenere questo tipo di imprese. Invece la normativa europea, ultimamente, ha reso più difficile per un ente pubblico avvalersi delle cooperative sociali.

La preoccupazione dell'Europa è non alterare la libera concorrenza tra imprese. Non creare mercati separati né protetti...

Mi chiedo se non c'è il rischio così di compromettere la gestione politica di un territorio. Scegliere una cooperativa sociale al posto di un altro soggetto non è alterare le regole del mercato, è solo un modo di fare politica sociale a parità di condizioni economiche. Dal mio punto di vista, è giusto che chi governa il territorio abbia anche la capacità di favorire chi nel territorio opera se si fa carico di assumere le persone che hanno problemi. Dando loro uno



sbocco che è allo stesso tempo professionale, sociale e psicologico.

La legge nazionale e regionale preesistente mi sembrava più saggia. Consentiva all'amministrazione locale di dire "scelgo l'impresa sociale perché mi risolve problemi di cui dovrei comunque occuparmi". Questa possibilità è rimasta, ma per commesse più piccole. L'Aps questo margine lo sta comunque sfruttando.

Un fattore che sta mettendo in crisi le cooperative sociali sono le gare al massimo ribasso. La cui logica è "si affida il servizio a chi offre il miglior prezzo". Nei discorsi che lei faceva prima mi sembrava emergesse l'invito a considerare costi e benefici su scala più ampia.

Purtroppo c'è la tendenza, nelle gare di servizi, a guardare solo la cifra economica. È un'esigenza legittima, vista la scarsità di risorse a disposizione dell'amministrazione locale. Ogni settore dell'amministrazione è attento ai suoi conti, a non sforare nei suoi bilanci.

La mia impressione è che costi e benefici andrebbero visti su scala municipale. Il Comune potrebbe incentivare una forte integrazione tra politiche economiche, politiche sociali e politiche del lavoro in un territorio. Potrebbe ad esempio dire ai singoli comparti che compongono la pubblica amministrazione, ciascuno alle prese con la difficoltà di far quadrare i propri bilanci: se vi avvalete di cooperative sociali dando lavoro a persone che sono in carico ai servizi, io Comune, come gestore di attività che non sono solo imprenditoriali ma anche sociali, vi supporterò economicamente per gli eventuali costi in più che verrete a sostenere.

Questa spesa secondo me – ma sarebbe interessante fare i calcoli – è comunque di molto inferiore ai costi legati alla gestione cronica di queste persone da parte dei servizi pubblici.



Nel corso di questi anni qual è l'episodio che per lei racchiude il senso della collaborazione con la Cooperativa Solidarietà?

Forse l'immagine più densa di significato è quando il nostro personale interno, a ridosso della scadenza del contratto con la Cooperativa, chiede che queste persone vengano riconfermate, in virtù di quel rapporto umano che nel frattempo si è instaurato. È un segno di attenzione che, secondo me, ci fa crescere tutti.





INCONTRO CON GIANMARIA GIOGA,
DIRIGENTE DELL'AZIENDA ULSS 16 DI PADOVA

I servizi sociali sono un interlocutore importante di una cooperativa sociale. Dai servizi sociali dei Comuni o dai servizi sociosanitari delle Aziende sanitarie locali proviene il personale svantaggiato o disabile che nelle cooperative rappresenta oltre il 30 per cento della forza lavoro.

Se l'asse servizi-cooperative funziona bene, diventa possibile accompagnare le persone che provengono da situazioni di difficoltà (dipendenza da droghe o da alcol, carcere, sofferenza psichica) verso un percorso di compiuta autonomia. Diventa possibile accompagnarle al di fuori dei circuiti terapeutici e assistenziali verso una vita attiva. Fatta di un lavoro e di orizzonti che via via si estendono al di là del giorno e delle fatiche quotidiane, verso un futuro che torna a essere una dimensione nella quale è bello proiettare i propri progetti.

Nella divisione classica dei ruoli, i servizi si occupano degli aspetti di terapia e di sostegno psicologico-sociale, le cooperative degli aspetti legati al lavoro: formazione professionale, inserimento nell'organizzazione, coinvolgimento nelle dinamiche produttive. In realtà, dice Gianmaria Gioga, assistente sociale e sociologo, oggi dirigente dei Servizi sociali dell'Azienda Ulss 16 di Padova, in questa conversazione con Stefano Bolognesi, è importante che questa divisione non sia rigida, che servizi e cooperative imparino a collaborare, che i loro operatori si scambino saperi e informazioni, che apprendano gli uni dagli altri.

Non ci può essere competizione tra i due settori. Perché dal buon funzionamento dell'uno dipende la possibilità di sviluppo dell'altro. Se un servizio pubblico lavora bene, la cooperativa può disporre di un valido interlocutore nella gestione dei casi più difficili. Se le cooperative acquisiscono capacità imprenditoriale, i servizi hanno maggiori possibilità di dare uno sbocco sociale e professionale alle persone che seguono.

La recente legge di riforma dell'assistenza (328/2000) è una ulteriore conferma dell'importanza di lavorare insieme. Essa individua nella collaborazione tra i diversi attori sociali di un territorio la possibilità di

contribuire allo sviluppo della qualità sociale locale. Se l'ente pubblico e il privato sociale si mettono attorno a un tavolo e insieme analizzano i bisogni di un territorio, stabiliscono le priorità e progettano gli interventi per farvi fronte, la loro azione sarà più efficace (dispongono infatti di letture diverse dei problemi sociali e di maggiori competenze). Ma sarà anche più efficiente, perché coordinandosi si evitano sovrapposizioni e sprechi, e si hanno a disposizione maggiori risorse professionali ed economiche.

Del resto, lavorare nel sociale non significa soprattutto lavorare insieme?

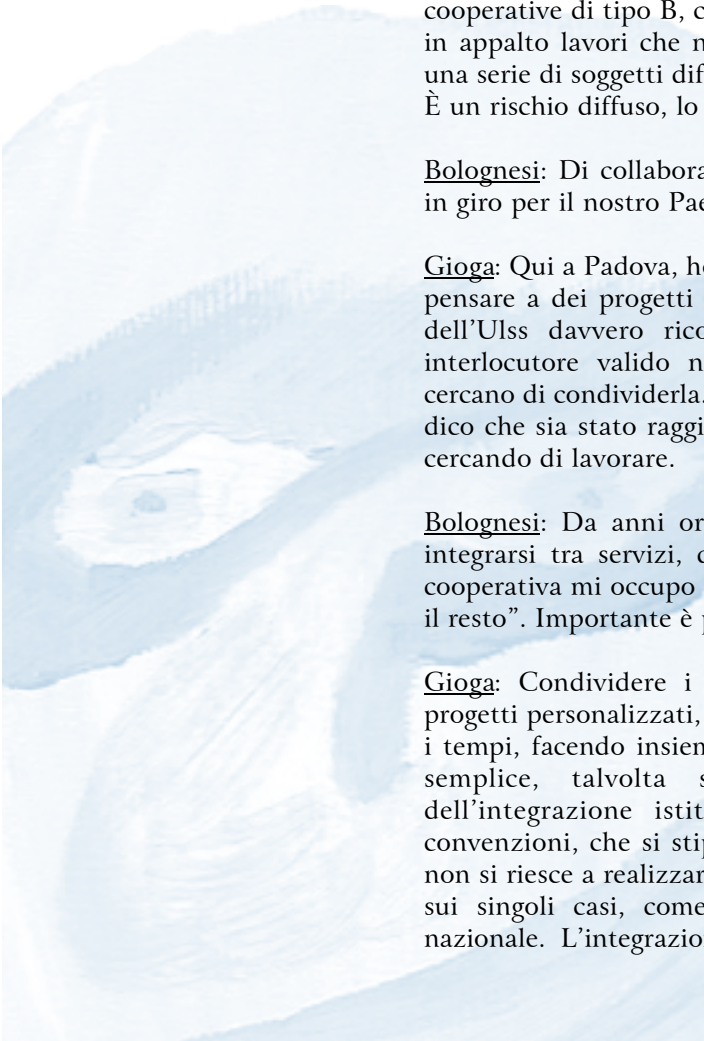
Gioga: Vorrei riflettere con te, e non fare uno sproloquio, anche perché mi sembra più rispondente a un'idea di collaborazione tra pubblico e privato sociale. Che è l'ipotesi che credo vogliamo sostenere...

Bolognesi: D'accordo.

Gioga: Partirei da quello che può ostacolare una autentica collaborazione. Penso soprattutto al pericolo di una reciproca strumentalizzazione.

C'è senz'altro una possibile strumentalizzazione della cooperazione sociale da parte dell'ente pubblico per propri obiettivi e finalità quando, ad esempio, esternalizza i servizi alla persona affidandoli alle cooperative sociali di tipo A, unicamente per svincolarsi da problemi gestionali, o quando scarica sulle cooperative di tipo B i casi più difficili avendoli risolti come spesa assistenziale. E c'è una strumentalizzazione dell'ente pubblico da parte della cooperazione sociale, quando questa si mostra interessata ad acquisire appalti senza un ragionamento più complessivo, di stimolo e di innovazione sociale.

Bolognesi: In questi anni, mi sembra di poter dire che lo spirito con cui l'azienda Ulss e il privato sociale si sono rapportati sia stato quello di aver tentato sul serio di fare delle scelte condivise e concertate.



Gioga: Lo penso anch'io. I rischi però è importante dirseli, per tracciare con più consapevolezza le linee di una buona collaborazione. Il primo rischio, dicevo, è che l'Ulss utilizzi la cooperazione sociale – qui mi riferisco soprattutto alle cooperative di tipo B, come la Cooperativa Solidarietà – dandole in appalto lavori che nessuno vuole fare nel mercato, le “rifili” una serie di soggetti difficili, dopodiché non ne voglia più sapere. È un rischio diffuso, lo sai bene.

Bolognesi: Di collaborazioni che rispondono a questo tentativo in giro per il nostro Paese se ne vedono molte.

Gioga: Qui a Padova, ho la presunzione di dire che si è cercato di pensare a dei progetti condivisi. Progetti nei quali gli operatori dell'Ulss davvero riconoscono nella cooperativa sociale un interlocutore valido nella gestione delle situazioni singole e cercano di condividerla. Questo è un primo grande obiettivo: non dico che sia stato raggiunto, ma è in questa direzione che si sta cercando di lavorare.

Bolognesi: Da anni ormai parliamo di rete, della necessità di integrarsi tra servizi, di evitare le deleghe totali, del tipo “Io cooperativa mi occupo del lavoro, tu servizio arrangiati per tutto il resto”. Importante è provare a condividere un percorso.

Gioga: Condividere i percorsi significa costruire insieme dei progetti personalizzati, insieme definire gli obiettivi, le modalità, i tempi, facendo insieme anche le verifiche. È un percorso non semplice, talvolta si rischia di rimanere sul piano dell'integrazione istituzionale – e quindi i protocolli, le convenzioni, che si stipulano tra servizio e cooperativa... – ma non si riesce a realizzare l'integrazione gestionale e professionale sui singoli casi, come prevede tra l'altro il Piano sanitario nazionale. L'integrazione istituzionale ha infatti bisogno della

capacità di tutti gli operatori di riconoscersi come interlocutori veri.

Bolognesi: Su questo livello c'è ancora da lavorare, anche se molto è stato fatto. Per quanto riguarda la Cooperativa Solidarietà, per esempio, l'istituzione dell'Ufficio sociale va proprio nella direzione di fornire all'interno dell'organizzazione un sostegno sociale alle persone in difficoltà, condividendo quindi con i servizi una responsabilità sulla salute delle persone.

Gioga: L'altro rischio che vedo è relativo a una mancanza di collaborazione nelle scelte programmatiche e politiche. Non solo dunque la non collaborazione nella gestione dei singoli casi, ma anche nella costruzione delle politiche di un territorio. In altre parole, vedo il rischio che l'ente pubblico consideri le realtà del privato sociale come agenzie che erogano servizi, ma non come un imprenditore sociale, un soggetto che quindi ha titolo per interloquire con la pubblica amministrazione rispetto alle scelte di programmazione politica locale. E d'altra parte il privato sociale rischia di andare ai tavoli di concertazione non rappresentando la cittadinanza, ma rappresentando i propri interessi. A volte molto importanti e significativi, però i propri. Per poter raggiungere "lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini", che l'articolo 1 della legge 381/91 attribuisce alla Cooperazione Sociale, occorre non pensare unicamente a coltivare il proprio orticello, per quanto bello e fecondo sia, ma cercare di aiutare a dissodare anche tutto il terreno che magari contorna quell'orticello. In altre parole, essere realmente portatori degli interessi di tutta la comunità, e non solo dei propri.

Bolognesi: Sono d'accordo. Là dove non avviene questo salto di qualità nelle relazioni tra ente pubblico e privato sociale, le

responsabilità sono da ambedue le parti. Da parte dell'ente pubblico, che spesso esita a cedere potere agli altri attori, ma anche da parte del privato sociale, che vuoi per pigrizia, vuoi per incapacità ma vuoi anche per interesse, troppe volte è più preoccupato di capire qual è il pezzettino che si porta a casa anziché proporsi come partner nelle scelte programmatiche politiche. Come peraltro la legge 328, con l'istituzione dei Piani di zona locali, auspica.

Gioga: Sì. Perché ci sia questo tipo di partnership è necessario che l'ente pubblico si spogli del delirio di centralismo democratico (che per quanto ripudi a parole spesso pratica nei fatti). Deve riconoscere che ci sono altri soggetti nel territorio che conoscono i bisogni della comunità, incontrano i problemi delle persone e quindi ti possono aiutare se li convochi - fin dal momento dell'analisi dei problemi - a fare un percorso programmatico che davvero risponda ai problemi della comunità.

Bolognesi: E' importante che l'ente pubblico riconosca questa capacità al privato sociale. Contemporaneamente però il privato sociale deve rinunciare a quell'atteggiamento spartitorio che spesso impedisce all'opinione pubblica di vederne il reale valore aggiunto.

Gioga: Ma come può avvenire questo? Credo che la strada intrapresa a Padova sia giusta. L'ente pubblico riconosce il privato sociale come partner fin dal primo momento del percorso di programmazione, anzi direi soprattutto in questa fase nella quale si tratta di fare l'analisi dei problemi e dei bisogni, individuare le priorità. Dopodiché i soggetti del privato sociale devono "sparire" perché nel momento in cui si passa alla fase dell'attribuzione dei progetti il rischio spartitorio è elevatissimo.

Il Piano di zona, a Padova, dal mio punto di vista ha rappresentato un momento condiviso di analisi dei bisogni e di



individuazione delle priorità. Sicuramente si può far meglio, si può fare di più. Ma credo che all'ente pubblico vada mantenuto il ruolo di conduttore di questi percorsi. Il soggetto pubblico non può delegare il suo ruolo di rappresentanza della cittadinanza, non può abdicare al suo ruolo politico-istituzionale.

Bolognesi: Approfito di quest'incontro per rivolgerti una domanda forse un po' impegnativa. Dal tuo punto di vista come vedi il futuro della cooperazione sociale? Quali sono le sfide su cui dovrebbe lavorare?

Gioga: Ho la sensazione che più va avanti l'integrazione lavorativa nelle aziende profit, con la legge 68, più c'è bisogno che la cooperativa di tipo b sia in grado di lavorare con le situazioni più difficili. Perché è naturale che se le aziende assumono le persone con le disabilità o gli svantaggi più lievi, nelle cooperative i servizi inviino i casi più difficili.

Allora la cooperativa b dovrebbe riuscire ad attrezzarsi con capacità educative rispetto a queste situazioni, cercando di capire al suo interno qual è il posto giusto per le persone, insegnando loro modi e tempi del lavoro, per portarle infine a un livello di competenze sufficienti per essere assunte, in cooperativa o, meglio ancora, altrove. Alcune cooperative ci sono riuscite, altre fanno più fatica.

Bolognesi: E' una fatica legata anche ai tagli nella spesa sociale, che fanno sì che alcune cooperative si chiudano nella prestazione lavorativa non avendo le risorse per pensare anche agli aspetti educativi e di sostegno.

Gioga: Purtroppo l'ente pubblico, come dicevo prima, non è particolarmente generoso nell'affidamento dei servizi e neanche particolarmente creativo. Tra l'altro il taglio allo Stato sociale fa



sì che si cerchi di risparmiare sugli appalti, anche perché a fine anno il direttore generale dell'Ussl è confermato se riesce a rientrare nei limiti di spesa, non se riesce a inserire venti disabili in più al lavoro.

Ma questa è solo metà della verità. L'altra metà è che c'è una capacità imprenditoriale nella cooperazione a volte un po' scarsa. Nate da esperienze di bravi ragazzi con una forte propensione al sociale, le cooperative si sono un po' chiuse in attività ripetitive, poco innovative, per cui fanno fatica a reggere sul mercato.

Bolognesi: Uno dei problemi imprenditoriali delle cooperative di tipo b è che alcune si basano sull'affidamento del servizio da parte dell'ente pubblico. Riuscire a legarsi maggiormente al mercato come abbiamo cercato di fare noi – circa il 25 per cento del nostro fatturato proviene da convenzioni pubbliche – permette di andare avanti nonostante la stretta economica...

Gioga: L'ente pubblico, da parte sua, dovrebbe però imparare a ragionare in modo un po' più ampio. Perché è vero che probabilmente dare in affidamento il servizio a una cooperativa di tipo b mi costa di più e mi dà un servizio qualitativamente inferiore, a volte, rispetto all'azienda privata, soprattutto se voglio inserire in cooperativa situazioni più complesse di quelle fino a oggi inserite. Ma è anche vero che i costi assistenziali a cui vado incontro se applico questa logica sono abnormi. Quello che molto spesso l'ente pubblico non fa è mettere in relazione il costo assistenziale con il costo dell'appalto e dell'inserimento.

Bolognesi: Condivido. Se si applica la logica contabile, bisognerebbe applicarla non per centri di costo, ma considerando la spesa che l'amministrazione pubblica nel suo complesso viene a sostenere a fine anno.

Gioga: Intendiamoci, non voglio togliere tutte le fette al mercato, per carità! Sto solo cercando di capire come potremo rendere



sostenibili i percorsi riabilitativi delle persone. Perché se l'inserimento di un disabile in una struttura diurna costa mediamente 16mila □ l'anno, gli inseriti sono 600 e ogni anno in un territorio di 400.000 abitanti se ne aggiungono circa una trentina, costi di questo tipo diventano alla lunga insostenibili. Lo stesso vale per la spesa assistenziale dei pazienti psichiatrici, per non parlare dei costi sociali delle famiglie che in assenza di servizi se li tengono a casa.

Bisognerebbe, credo, cercare di lavorare per contrarre questa fascia e ampliare lo spazio dell'inserimento lavorativo. Sono certo che il dare piccoli appalti, di attività magari di nicchia, ridurrebbe fortemente i costi assistenziali e incrementerebbe le abilità delle persone. Questi ragionamenti stiamo cominciando a farli con le cooperative, con gli enti locali, con l'università e con gli altri enti pubblici. Per capire quali sono gli appalti esistenti e quali quelli da implementare, avvalendoci del potere – che la normativa europea ancora lascia agli enti pubblici – di scegliere il fornitore di un servizio purché l'appalto non superi la soglia di 200.000 ecu., poco meno di 200.000 euro.

Ma c'è ancora una cosa che vorrei dire prima di concludere.

Bolognesi: Quale?

Gioga: E' importante che le cooperative di tipo B capiscano che ci possono essere nicchie di mercato che hanno a che fare non solo con la diretta produzione di servizi, ma anche con la consulenza alle imprese per l'inserimento lavorativo. Specie le grandi imprese, quelle con oltre mille dipendenti, che si trovano a dover assolvere agli obblighi della legge 68. Ma che molto spesso preferiscono pagare le multe piuttosto che assumere persone con problemi. Rinunciando così a ottenere il "marchio blu" (il marchio che viene dato all'impresa che favorisce l'inserimento al lavoro di soggetti deboli) che darebbe loro anche un ritorno d'immagine.



Allora su questo, secondo me, le imprese sociali di tipo B potrebbero mettere a frutto una competenza che hanno acquisito. Quella di dividere il processo produttivo in fasi e individuare la fase giusta rispetto al bilancio di competenze della persona in difficoltà. Le cooperative sociali sanno ormai incrociare bilanci di competenze con l'analisi di impresa, riescono a individuare nella filiera produttiva in quali nicchie operative poter inserire le persone in base alle loro difficoltà. Questa capacità potrebbero fornirla come servizio alle aziende.

Infine, teniamo conto che l'articolo 12 della legge 68 apre un'altra possibilità: permette all'impresa di rivolgersi a una cooperativa sociale perché faccia la formazione iniziale alla persona, dandole in cambio una piccola fornitura. È un'opportunità che non viene utilizzata per motivi di carattere sindacale. Varrebbe invece la pena capire come superare questi ostacoli.

Naturalmente, occorre evitare in ogni modo che l'applicazione dell'articolo 12 della legge 68 mini il principio dell'integrazione lavorativa obbligatoria. Proporrei una sperimentazione riservata alle aziende con più di 50 dipendenti (per intenderci quelle che hanno l'obbligo di assumere il 7 % di persone invalide). Si potrebbe riservare una quota del 20% di questi contratti con cooperative sociali che assumano, in luogo delle aziende, soggetti in particolari situazioni di difficoltà.

In questo modo, senza demolire il principio dell'assunzione obbligatoria delle categorie protette, si potrebbe sviluppare enormemente la fascia di mercato per le cooperative sociali e promuovere opportunità di inserimento lavorativo anche per i soggetti con maggiori difficoltà.

Sono tutte strade che possono consentire alle cooperative di tipo B di continuare il loro esperimento: che è quello di essere imprese la cui *mission* non è produrre profitto ma benessere sociale, mantenendosi però sul mercato come imprese a tutti gli effetti.







ABILITARE ALLA VITA ATTIVA

FRANCESCO D'ANGELLA

Il concetto di ri-abilitazione permette di impostare la questione degli inserimenti lavorativi a partire da alcune domande-chiave: che ruolo ha il lavoro nel ri-abilitare persone che vivono situazioni di uso, abuso o dipendenza da sostanze? Che cosa vuol dire ri-abilitazione attraverso il lavoro per persone che vivono problematiche relative al loro stato psico-affettivo o psicomotorio? Che cosa ci possiamo aspettare dal lavoro come strumento di ri-abilitazione per persone che vivono processi di «esclusione sociale insostenibili» o situazioni di «svantaggio sociale conclamato»?

Per rispondere a questi interrogativi è importante precisare il concetto di ri-abilitazione. «Abilitare» va inteso nel senso di attivare capacità di interpretare la realtà (anche la propria realtà personale, il sé) e di intervenire in essa e su di essa per modificarla in modo tale che le persone riescano a essere *soggetti competenti*. La ri-abilitazione allora sarà un ritornare, un recuperare e un potenziare le capacità utili per un'attività sociale competente. La ri-abilitazione non è «riempimento», trasferimento di abilità dall'esterno nel soggetto, è piuttosto un ritornare sulle abilità, un riapprendere, riacquisire e rianimare abilità manuali, intellettuali, sociali, senso-motorie per poter costruire un proprio progetto esistenziale e poter, quindi, agire attivamente nei diversi contesti di inter-azione quotidiana: la cooperativa, il quartiere, la città, ecc.

Il problema per noi dal punto di vista sociale non è il lavoro in sé, ma l'attività nel senso della *vita activa* della H. Arendt: un'attività del tutto particolare, non equiparabile ad alcuna forma specifica di lavoro. La vita activa è l'azione soggettiva dell'individuo che partecipa politicamente (nel senso della *polis*) alla vita sociale della cooperativa, del quartiere, della città. Dal



punto di vista dei dispositivi di pedagogia sociale che l'inserimento al lavoro richiede, si pone quindi il problema del soggetto come attore socialmente attivo e competente e il concetto di attività risulta centrale nella sua connessione con la ri-abilitazione. Abilitare il soggetto all'attività, alla vita attiva, ha a che fare perciò con quanto il soggetto è attivo politicamente e con le possibilità di poter esprimere *il proprio progetto esistenziale* all'interno di un contesto sociale: cooperativa, associazioni, quartiere, città, etc. Riflettere sulle questioni dell'inserimento lavorativo a partire dai processi di riabilitazione implica il mettere a fuoco le condizioni socio-organizzative capaci di far diventare il lavoro un'esperienza di apprendimento delle competenze emotive e cognitive per costruire delle proprie progettualità esistenziali e poter essere, quindi, un soggetto attivo nei contesti sociali. In questo testo ne evidenzieremo alcune: la costruzione delle partnership, apprendere dai contesti sociali, dare senso alle discontinuità, il ruolo delle persone che sostengono gli inserimenti.

LA COSTRUZIONE DELLE PARTNERSHIP

Oggi i luoghi di inserimento lavorativo sono perlopiù cooperative sociali. Quando si accettano appalti che realizzano esternalizzazioni pure, spesso vengono fissati standard quantitativi di produttività (alcuni degli interlocutori più importanti delle cooperative hanno di mira esclusivamente questo). In questa situazione la logica delle esternalizzazioni mette capo a una scissione tra l'economicismo e l'inclusione. Nell'esternalizzazione a contare sono la misurazione calcolante, la prestazione, i vincoli di budget e la riduzione dei costi e questa logica fa sì che chi affida l'incarico persegua i benefici, ma accolli alle organizzazioni cooperative i costi dell'accompagnamento e i costi della ri-abilitazione.

Tutto questo spesso costringe le cooperative a sforzi e fatiche notevoli, talvolta insostenibili. Non solo le persone svantaggiate,

ma anche gli stessi operatori finiscono per essere sfruttati, sottopagati e per lavorare in condizioni di pressione. Anche dove si cerca di attivare processi di accompagnamento, équipe di monitoraggio o percorsi gestiti da un punto di vista progettuale, con queste esternalizzazioni si polverizza completamente il progetto di ri-abilitazione e ancora una volta ci si trova con un lavoro apparente. Se i costi dell'accompagnamento gravano sulle sole cooperative, esse sono poi costrette a decurtare, a comprimere alcuni spazi.

Si ha una forma di reificazione del mercato quando la moneta diventa l'unico ed esclusivo parametro determinante per l'affidamento di un incarico produttivo. Spesso questo predominio del dato economico-numerico si accompagna con una scissione istituzionale che genera una frammentazione del mandato e peggiora la situazione. All'interno di un Comune, per esempio, può succedere che l'Assessorato alla Formazione e al Lavoro metta in piedi cantieri-lavoro in cui chiede esclusivamente la ricollocazione dichiarando di non occuparsi dei soggetti non ricollocabili, mentre, nel contempo, un altro Assessorato, quello (poniamo) all'Assistenza, chieda — spesso proprio agli stessi soggetti sociali, come le cooperative — l'inserimento sociale degli esclusi. Muoversi in un contesto segnato da messaggi e richieste tanto disomogenei («produttività!», «ricollocazione!», «inserimento sociale degli esclusi!») e fra loro frammentati costringe le cooperative ad una sopravvivenza acrobatica nella continua emergenza.

In conseguenza di questo può succedere che si stabilisca una gerarchia di «trattabilità» dei casi sociali, che a un certo punto prevalga la logica della pura ricollocazione e che i soggetti che hanno bisogno di accompagnamenti più impegnativi non vengano considerati. Non si tratta soltanto del fatto che si creino aree di esclusione sociale insostenibile, ma che all'interno dell'esclusione sociale insostenibile si crei un'ulteriore distinzione fra quelli di cui qualcuno in qualche modo si occupa e quelli di



cui non si occupa nessuno. Creando una marginalità nella marginalità che alla fine diventa territorio di nessuno.

Uscire dalla logica dell'esternalizzazione significa accettare logiche di partnership. Attivare *logiche di partnership* tra enti pubblici (o altri enti appaltatori) e cooperative sociali dà forma ad altri tipi di mercato, in cui intendere e praticare il lavoro come dispositivo di ri-abilitazione è più agevole o almeno possibile. Questo mi sembra l'aspetto centrale. In un mercato la cui logica e dinamica è appiattita sul denaro e sull'esternalizzazione pura, il lavoro rischia di diventare nuovamente lavoro apparente; se ci si colloca in un «mercato della partnership» ci sono chance in più per fare «lavoro vero». Da questo punto di vista il problema dell'adempimento del compito esternalizzato non riguarda solo le cooperative, ma è il problema di come i diversi attori (pubblico e privato sociale) possano riuscire a inserire lavorativamente delle persone e nello stesso tempo a raggiungere alcuni obiettivi produttivi. Qui il *rapporto con il pubblico* deve essere orientato ad una sperimentazione costante di forme di partecipazione attiva del soggetto in produzione; la ricerca costante con gli enti pubblici è un punto fondamentale di un'economia della partnership.

Un secondo punto è l'*articolazione del problema e del mandato*: soltanto se si cerca una continua connessione con gli enti pubblici è possibile capire quello che è il mandato istituzionale dato alla cooperativa, ma allo stesso tempo quali sono i problemi di cui ci si deve occupare per far fronte e rispondere al mandato, e chi è chiamato a farlo. Un terzo punto di un'economia di partnership è quello di una *valenza politica del lavoro*: in un'economia di partnership il lavoro non ha esclusivamente un aspetto produttivo, ma è una possibilità per i soggetti di essere attori attivi in contesti in cui è possibile partecipare lavorando o lavorare partecipando. Per una cooperativa far sì che l'esperienza di lavoro sia un'esperienza anche politica significa ripensare la propria organizzazione del lavoro, capire come i soggetti inseriti

possano partecipare alla costruzione dell'impresa sociale. Il significato politico del lavoro non può essere disgiunto da un ripensamento dell'organizzazione stessa.

Infine un'economia di partnership è orientata alla costruzione di un *capitale sociale*. Nel momento in cui il lavoro diventa un'esperienza politica si produce un capitale sociale nel senso che si crea una rete sociale di connessioni fiduciarie e un insieme di esperienze di partecipazione che le persone, a partire dai luoghi di lavoro, potranno portare in altri contesti sociali. Qui ritroviamo il quadrante della ri-abilitazione e la dinamica circolare fra lavoro, casa, affettività e saperi.

APPRENDERE DAI CONTESTI SOCIALI

Si immagina che la persona da inserire possa essere affiancata dalla persona che la segue e che l'apprendimento abbia luogo in questa relazione a due in base a meccanismi di imitazione (mimetici). La prospettiva individuale e interindividuale è applicata, oltre che all'apprendimento e all'abilitazione, anche all'attivazione della motivazione nel singolo. Quello che si è invece spesso constatato è che l'accompagnamento al lavoro è sempre contestuale e intercontestuale e non interindividuale. Soltanto se si riesce a creare contesti pertinenti di accompagnamento e questi contesti riescono a dialogare tra di loro, è possibile impostare un processo di abilitazione.

I contesti di un'esperienza di lavoro sono tanti. Il primo contesto di accompagnamento è la propria squadra, la propria équipe, il proprio gruppo di lavoro. Un secondo contesto di apprendimento è l'assemblea, la partecipazione delle persone ai processi decisionali. Un terzo contesto di accompagnamento è quello della visibilità pubblica. E ce ne possono essere altri, più o meno determinanti, estesi e complessi a seconda della configurazione delle reti inter-sociali che si possono costruire intorno a queste persone. Qui può diventare rilevante la «forza dei legami deboli» (Granovetter), secondo il quale quanto più le persone sono

