



**Dalla tossicodipendenza al lavoro.  
La storia, il modello, le proposte.**

*Intorno all'esperienza della Cooperativa  
Arcobaleno*

**- maggio 2010 -**

Introduzione di Adriana Luciano  
Cap. 1 e 4 di Rosalba Altopiedi  
Cap. 2 e 3 di Roberto Di Monaco

## INDICE

Introduzione.....	2
Capitolo 1	
Dalla tossicodipendenza al lavoro. Regole e attori delle politiche .....	8
1.1 Le origini della cooperazione sociale per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.....	8
1.2 Le cooperative sociali nel nuovo quadro normativo.....	10
1.3 Il posto del lavoro negli interventi di riabilitazione per la tossicodipendenza.....	18
1.4 Le pratiche di reinserimento lavorativo per soggetti tossicodipendenti	21
Capitolo 2	
La cooperativa sociale Arcobaleno: una storia di successo .....	25
2.1 La creazione dell'impresa: i rischi delle nuove strade.....	25
2.2 Arcobaleno oggi: una 'tecnostuttura familiare' .....	27
2.3 Lavorare in Arcobaleno. Paradossi e interrogativi .....	30
Capitolo 3	
Il lavoro e la rete: un modello per l'autonomia della persona.....	34
3.1 Entrare nel lavoro: inserire per adattare o per far crescere? .....	34
3.2 Crescere nel lavoro: i circuiti virtuosi dell'apprendimento e dell'appartenenza .....	42
3.3 Il benessere nel lavoro: welfare e socializzazione.....	47
Capitolo 4	
Le politiche di sostegno all'inserimento. ....	50
4.1 Le strategie locali di inserimento lavorativo: un passato mitico e un presente incerto.....	50
4.2 Le sfide aperte.....	56

## **Introduzione**

All'inizio degli anni novanta c'erano in Italia tre milioni di disoccupati. Gli uffici di collocamento ripetevano stancamente il rituale dei timbri sul libretto di lavoro e delle chiamate numeriche. Di politiche attive del lavoro si parlava solo tra specialisti. Ma è del 1991 la legge 381 che riconosce e regola le cooperative sociali, una realtà ormai diffusa sul territorio nazionale, cresciuta spontaneamente per dare risposte a problemi sociali che si andavano aggravando via via che si andava compiendo la grande transizione dai 'trenta gloriosi', gli anni della grande industrializzazione, all'era della globalizzazione e dell'avvento della società del rischio. Devianza giovanile, tossicodipendenza, disoccupazione di lunga durata, nuove povertà urbane.

Non è esagerato dire che le politiche attive del lavoro sono nate in Italia, prima che per iniziativa politica – si dovrà arrivare alla fine del decennio per vedere i primi segnali di una politica pubblica – , grazie al protagonismo di quei settori della società civile che stavano reinventando la tradizione della mutualità e della cooperazione per dare risposte al fenomeno emergente dell'esclusione sociale. E' dal lavoro con i giovani finiti nella trappola della droga, con i ragazzi senza scuola e senza occupazione, con i carcerati, che emerge l'esigenza di trovare soluzioni al problema del lavoro che non c'è, e non c'è soprattutto per coloro che hanno già contratto lo stigma sociale della devianza e della disabilità. Si tratta di inventare posti di lavoro e di accompagnare persone finite fuori strada in un difficile cammino di recupero di competenze, di autostima, di comportamenti costruttivi. E la formula delle cooperative di tipo B diventa il contenitore istituzionale di esperimenti di innovazione sociale che precorrono politiche che verranno e che mettono a punto metodologie di inserimento lavorativo che molto avranno da insegnare ai servizi per il lavoro che nasceranno nel decennio successivo.

E' questo il contesto in cui nasce la cooperativa Arcobaleno, che oggi compie quindici anni e che nel ripercorrere i passaggi difficili della propria storia di successo, intende offrire la propria esperienza alla riflessione di chi, nelle istituzioni e nella società civile, continua pazientemente a ricucire gli strappi che incessantemente si producono nel tessuto sociale di paesi che avendo raggiunto traguardi economici impensabili cinquanta anni fa, sembrano aver perso la

bussola dell'equità e della giustizia sociale. E ora vedono minacciati anche i traguardi economici raggiunti.

E' un compleanno che si celebra in un momento più difficile di quello in cui la cooperativa Arcobaleno ha mosso i primi passi. Non solo per la crisi economica che sta distruggendo ricchezza e posti di lavoro, ma anche per la fragilità delle istituzioni che dovrebbero governarla. I servizi per l'impiego e le politiche attive del lavoro non hanno raggiunto la maturità necessaria per fronteggiare livelli di disoccupazione che si stanno pericolosamente avvicinando alle due cifre. I tagli alla spesa pubblica, in un contesto istituzionale che non si è dato negli anni passati strumenti adeguati per produrre in maniera efficiente buoni servizi, rischiano di distruggere altri posti di lavoro e di ridurre qualità e quantità delle prestazioni. La cieca fiducia nel mercato e nella concorrenza hanno impedito che si costruissero robuste difese dall'avidità e dalla miopia degli attori economici. Si potrebbe continuare.

Ripercorrere oggi, senza intenti agiografici, la storia di una cooperativa di successo come Arcobaleno richiede di interrogarla alla luce di domande che riguardano il suo futuro e quello di tutte le organizzazioni che popolano il campo, ormai vasto, dell'economia civile, ovvero di quella galassia di imprese, associazioni, persone che quotidianamente dimostrano con la loro esistenza che è possibile 'innovare senza escludere' , 'fare economia senza distruggere la società'.

Le domande sono: che tipo di innovazioni sociali ha prodotto la cooperativa Arcobaleno nella sua storia quindicennale? Che cosa è diventato patrimonio condiviso delle politiche sociali e delle politiche del lavoro? Da un cammino che ha proceduto per tentativi ed errori che indicazioni di metodo si possono trarre, per il mondo della cooperazione sociale ma anche per il mondo profit, in un momento in cui tutti sono chiamati a ripensare le proprie strategie? Quando le risorse pubbliche si riducono e la competizione diventa più agguerrita, che cosa insegna l'esperienza passata? Siamo di fronte a una svolta che richiede di cambiare strada, di produrre altre innovazioni?

L'esperienza di Arcobaleno nasce producendo due innovazioni importanti: dare lavoro a ex-tossicodipendenti ritenuti dai più irrecuperabili a una vita normale e far diventare lavoro produttivo un'idea ancora largamente minoritaria nel nostro paese, quella del riciclaggio dei rifiuti. Non si inventa dal nulla un mercato e un lavoro. Ci si può provare se c'è una forte motivazione, una discreta

propensione al rischio, competenze tecniche e manageriali e risorse finanziarie per cominciare. I fondatori di Arcobaleno sono riusciti a mettere insieme il minimo necessario per avviare l'impresa e in quindici anni sono diventati un'azienda con trecento addetti.

E' una storia che sta a dimostrare che la cooperazione sociale raggiunge livelli di eccellenza quando intercetta bisogni individuali e collettivi insoddisfatti cui è possibile rispondere in maniera economicamente sostenibile offrendo opportunità di lavoro di buona qualità a persone in difficoltà. Si producono così innovazioni che, "inventando" nuovi mercati, riescono contemporaneamente a creare ambienti di lavoro in grado di valorizzare persone che, secondo i criteri standard, sono giudicate difficilmente occupabili.

Non era un esito scontato. Ma in Arcobaleno si è innescato un processo spontaneo di apprendimento che nella prima fase del ciclo di vita della cooperativa ha potuto avvalersi della forte connotazione valoriale delle strategie di azione del gruppo dei fondatori, della presenza di personalità carismatiche, dell'ibridazione di competenze provenienti dal mondo profit, della piccola dimensione che ha favorito l'instaurarsi di un clima comunitario.

Poi è venuta l'organizzazione: sono venute le procedure, i sistemi di controllo finanziario, la specializzazione delle funzioni e degli uffici, i sistemi di incentivi. Ma non sono state le singole innovazioni organizzative - tutte riconducibili al perimetro delle pratiche in uso nelle organizzazioni che hanno superato una certa soglia dimensionale e che devono fare i conti con il mercato - a fare di Arcobaleno un caso di successo.

L'innovazione sta nell'aver messo a punto un metodo di apprendimento organizzativo appropriato al contesto in cui la cooperativa è nata ed è riuscita a rimanere. Per usare il linguaggio di un famoso studioso di organizzazione, Argyris, la cooperativa ha inventato un suo modo di passare da un apprendimento a "*single loop*", utile per riprodurre il corretto funzionamento dell'organizzazione tenendo sotto controllo le variazioni, a un apprendimento a "*double loop*", che consente di accrescere la capacità dell'organizzazione di produrre innovazioni.

Ciò è avvenuto prendendo sul serio i principi della cooperazione, evitando cioè che il concetto di socio-lavoratore e il funzionamento degli organismi statuari diventassero formule vuote di contenuti, come accade invece in molta parte della cooperazione. Ad ogni salto dimensionale si sono ricreate le

condizioni della partecipazione, si è rinnovata la cultura d'impresa, si sono adottate le soluzioni organizzative sostenibili da un'organizzazione in cui la maggior parte dei lavoratori hanno livelli bassi di scolarità e vengono da esperienze di vita che li hanno profondamente segnati nel corpo e nello spirito. L'esperienza dei soci fondatori che hanno vissuto in prima persona la dura fatica di uscire da un'esperienza di dipendenza, di emarginazione, talvolta di carcere, è stata messa a frutto per aiutare quelli che sono venuti dopo a percorrere lo stesso cammino.

Il clima di informalità che ancora si respira quando si entra in Arcobaleno non ha nulla di casuale, di non pensato. Ma le regole e le procedure sono state costruite tra due robuste sponde: la fiducia nella capacità delle persone di prendere in mano la propria esistenza e la consapevolezza della fragilità mai del tutto vinta e superata. Che significa: aiuto, sostegno, riconoscimento degli sforzi fatti, valorizzazione dei risultati ottenuti. Ma anche: regole da rispettare, controllo, sanzioni.

Gli operatori dei servizi che in questi anni hanno avviato ad Arcobaleno molte persone in uscita dalla tossicodipendenza riconoscono la competenza con cui Arcobaleno ha creato non solo lavoro ma contesti di vita adatti a chi non aveva bisogno soltanto del lavoro per riprendere in mano la propria vita. E sono stati coprotagonisti dei percorsi di inserimento.

Siamo ora a un nuovo capitolo della storia. Negli anni della crescita Arcobaleno ha potuto contare su una posizione di quasi monopolio nel mercato locale della raccolta della carta e ha potuto esercitare la propria influenza sugli amministratori locali per ottenere che le regole di quel particolare mercato tenessero conto anche della particolarità dell'impresa. Ovvero, che non si trattava soltanto di integrare con un servizio porta a porta il ciclo della raccolta dei rifiuti ma anche di offrire opportunità di lavoro a persone che, diversamente, si sarebbero trasformate in assistiti o in delinquenti.

Questa consapevolezza non è più al centro delle politiche pubbliche. E Arcobaleno compete, su un mercato sempre meno protetto, con imprese che della raccolta dei rifiuti hanno fatto un business molto più attento ai profitti che ai diritti delle persone. E il problema non è soltanto di Arcobaleno. La cooperazione sociale è cresciuta di dimensioni e di competenze ma non è riuscita a dimostrare che rendere compatibile il profitto con la giustizia sociale è possibile ma richiede

qualche attenzione. E che i costi non vanno calcolati soltanto nel ciclo breve della catena del valore.

La crisi di questi anni, bruciando posti di lavoro, rende sempre più risicati i segmenti di mercato del lavoro in cui è ragionevole pensare di inserire persone in difficoltà. Ma ciò che è peggio è che la crisi è arrivata in una fase storica in cui la dignità del lavoro ha subito colpi durissimi da un'ondata di liberismo che prometteva un trade-off tra diritti e sviluppo che non si è poi realizzato: si sono indeboliti i diritti dei lavoratori e non si è avuto sviluppo.

La cultura del lavoro praticata in Arcobaleno ma anche in altre organizzazioni profit e non profit che in questi anni hanno cercato di coniugare, spesso con successo, efficienza e qualità del lavoro non è diventata cultura maggioritaria perché hanno vinto le sirene della flessibilità.

E' dunque tempo di innovazioni. E come all'inizio degli anni novanta la storia di Arcobaleno è nata intorno ad alcune idee che andavano controcorrente, è tempo di trovare altre idee controcorrente per evitare che ciò che è stato pazientemente costruito venga spazzato via.

I ricercatori che hanno ricostruito la storia di Arcobaleno, lo hanno fatto raccogliendo le voci dei protagonisti<sup>1</sup>: i fondatori della cooperativa, gli operatori dei Ser.T e degli altri servizi che in questi anni hanno lavorato con la cooperativa, i soci che vi sono entrati in una condizione personale di difficoltà e che ora sono diventati quadri attivi nella gestione dell'organizzazione. Ma non si sono limitati a fare da cronisti, da osservatori. La presa di distanza da ciò che si osserva e si studia fa parte del codice deontologico di chi fa ricerca per mestiere ma non comporta necessariamente che ci si fermi all'analisi, che si resti fuori dal gioco.

Non lo abbiamo fatto. Ci consideriamo "osservatori partecipanti" che condividono l'orizzonte di valori in cui si muovono le persone di cui abbiamo

---

<sup>1</sup> La ricerca, diretta da Adriana Luciano, e realizzata da Rosalba Altopiedi e Roberto Di Monaco è stata svolta attraverso le seguenti fonti:

A) analisi dei documenti, delle procedure e degli strumenti utilizzati per la gestione degli inserimenti lavorativi, e più in generale per la gestione delle risorse umane

B) realizzazione di 17 interviste alle seguenti figure:

- 3 dirigenti di Arcobaleno e del Consorzio Abelelavoro (Responsabile Sviluppo R.U. di Arcobaleno, Responsabile dell'Agenzia Nautilus e Responsabile del Consorzio)

- 3 soci lavoratori, che lavorano in Cartesio fin dai primi anni

- 3 responsabili di altre cooperative sociali, che lavorano nel campo degli inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati a Torino

- 8 responsabili e/o operatori di SERT torinesi, che seguono le problematiche degli inserimenti lavorativi, e che da molti anni hanno avuto occasione di avere rapporti e collaborazioni con Arcobaleno per l'inserimento al lavoro e l'accompagnamento sociale di soggetti seguiti dal loro SERT.



raccolto le testimonianze. Riteniamo che si possa fare scienza condividendo interrogativi, obiettivi, orizzonti di valore con chi quotidianamente costruisce la società con il proprio agire professionale. Gli strumenti del nostro mestiere ci servono per fare da specchio e per restituire ai protagonisti una lettura del loro fare che lo renda comunicabile e che lo faccia diventare metodo di azione laddove si sia rivelato rispondente agli obiettivi che si proponeva. Insieme ai protagonisti delle storie che raccontiamo continueremo a ragionare

## Capitolo 1

### Dalla tossicodipendenza al lavoro. Regole e attori delle politiche

#### 1.1 Le origini della cooperazione sociale per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati

Ha vent'anni la legge che attribuisce alla cooperazione un ruolo di primo piano nelle politiche sociali e, in particolare, nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. La legge 381 del 1991, infatti, dà pieno riconoscimento alle cooperative sociali distinguendo tra quelle che hanno come obiettivo principale la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (cooperative di tipo A) e quelle che, svolgendo attività agricole, industriali, commerciali o di servizi, hanno come obiettivo principale l'inserimento lavorativo di soggetti in condizioni di svantaggio (cooperative di tipo B).

Si tratta dell'evoluzione più recente di un movimento che affonda le sue radici nell'esperienza delle società di mutuo soccorso e delle cooperative di produzione<sup>2</sup> e consumo<sup>3</sup>, esperienza che risale alla fine dell'ottocento e che ha vissuto nel secondo dopoguerra sviluppi significativi.<sup>4</sup> E' negli anni cinquanta e sessanta che l'intero movimento cooperativo inizia a maturare una cultura imprenditoriale che consente a molte cooperative a confrontarsi con il mercato ed è nel decennio successivo, in un periodo caratterizzato da crisi e ristagno della crescita economica, che riesce a proporsi come un importante motore di sviluppo, capace di creare lavoro e nuovi servizi, di difendere il potere d'acquisto dei consumatori, di tutelare la qualità dei consumi e dell'ambiente. Negli anni ottanta, quando si avvertono i primi segnali della crisi del *welfare state*, la cooperazione si afferma anche come cooperazione sociale, al fianco delle istituzioni pubbliche per fornire risposte innovative ai bisogni emergenti.

---

<sup>2</sup> La prima cooperativa di produzione sorge nel 1856 ad Altare, presso Savona, col nome di "Associazione artistico-vevtraria" su iniziativa del medico Giuseppe Cesio, con la partecipazione di 84 artigiani del vetro, mossi dall'intenzione di reagire alla nascente concorrenza dell'industria. Tra gli strumenti predisposti a sostegno dei propri soci, la cooperativa si dota di una cassa pensioni e di una società di mutuo soccorso.

<sup>3</sup> La prima è il "Magazzino di previdenza" sorto a Torino nel 1854 per iniziativa dell'Associazione Generale degli Operai.

<sup>4</sup> Già nel 1948 sono riconosciute come "Associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo" sia la Confcooperative che la Legacoop con il Decreto Ministeriale del 12 Aprile 1948.

È possibile datare in un momento preciso il nuovo protagonismo del mondo cooperativo. Nel 1980 la Fondazione Zancan promuove a Malosco (Trento) un seminario internazionale sul tema "Inserimento lavorativo e sociale dei giovani handicappati": ruolo della cooperazione e del volontariato" che segna ufficialmente la nascita delle cooperative di solidarietà sociale (Ferrario, 2001).

Il nuovo protagonismo del mondo cooperativo è lo specchio di una società in movimento e di un rinnovamento istituzionale di cui sono manifestazione importante la legge 180, la c.d. legge Basaglia, che segna una cesura storica e un cambiamento di prospettiva nell'affrontare i temi del disagio mentale e della malattia psichica<sup>5</sup> e la riforma in senso universalistico del sistema sanitario nazionale, con una ridefinizione delle priorità degli interventi e delle competenze. Le attività di prevenzione, anche a carattere territoriale, divengono uno degli obiettivi del sistema riformato. Molte funzioni e competenze di importanti settori del welfare vengono in quegli anni trasferite agli enti locali, Regioni, Province e Comuni.

L'influenza di queste trasformazioni è particolarmente rilevante per le cooperative di tipo B che ottengono il sostegno degli enti locali con l'obiettivo di realizzare una duplice finalità: favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di persone altrimenti difficilmente collocabili, spezzando in questo modo le catene dell'assistenzialismo, e affidare alle cooperative la produzione di beni e servizi, svolti in precedenza dagli enti locali, a costi inferiori e in un regime di flessibilità maggiore. (Zandonai, 2006).

---

<sup>5</sup> Ai malati mentali è restituita la piena dignità di persone, che si esprime in una richiesta pressante verso le istituzioni affinché si pongano le basi per garantire il pieno diritto alla cittadinanza delle persone non più internate. Espressione di ciò è la domanda finalizzata all'affermazione di diritti costitutivi della persona, quali il diritto alla casa, alla salute, all'autodeterminazione, al lavoro, ecc. Una rilevanza particolare assumono gli stessi soggetti portatori di bisogni specifici: le organizzazioni di auto mutuo aiuto non rappresentano unicamente contesti dove le persone iniziano a ri-costruirsi un'identità negata, ma diventano spazi di auto-organizzazione, laboratori dove apprendere o ri-apprendere abilità e capacità fortemente compromesse da anni di segregazione forzata. Molte esperienze di inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati prendono le mosse proprio da esperienze di reinserimento di persone in uscita dall'istituzione manicomiale.

## 1.2 Le cooperative sociali nel nuovo quadro normativo

La legge 381 del 1991<sup>6</sup> ("Disciplina delle cooperative sociali") è il punto di arrivo di un processo normativo piuttosto lungo<sup>7</sup>, teso a dare riconoscimento e legittimità alle esperienze degli anni settanta e ottanta. L'articolo 1 della legge definisce lo scopo delle cooperative sociali, che è quello di "perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini" e ne individua i tipi (A e B). La legge, inoltre, riconosce un'autonoma rilevanza (art. 8) ai consorzi costituiti come società cooperative, con l'obbligo di avere una base sociale costituita da non meno del settanta per cento da cooperative sociali. L'articolo 4 individua le categorie di persone che sono considerate svantaggiate: "... *gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti degli istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione ai sensi degli articoli 47, 47bis, 47ter e 48 della legge 26 luglio 1975 n. 354 come modificata dalla legge 10 ottobre n. 663*".

Si riconosce per la prima volta nell'ordinamento italiano l'esistenza di fasce di popolazione che presentano difficoltà nell'accesso al mercato del lavoro non solo per ridotte capacità di tipo fisico o sensoriale, ma anche per caratteristiche "sociali" che determinano rischi di esclusione e emarginazione. Il D.Lgs. 276/2003 (c.d. legge Biagi) estende la definizione di soggetto svantaggiato a "...*qualsiasi persona appartenente a una categoria che abbia difficoltà ad accedere, senza assistenza, al mercato del lavoro*", ad esempio lavoratori extracomunitari, giovani con meno di 25 anni che a due anni dalla conclusione del percorso di studi non abbiano ancora trovato un'occupazione, ecc..

Per sostenere le attività d'inserimento lavorativo sono previsti dalla legge 381 una serie di incentivi, quali l'esonero totale o parziale del pagamento della contribuzione previdenziale e assistenziale e la possibilità per la pubblica amministrazione, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti e appalti,

---

<sup>6</sup> Modificata dalla legge 3 aprile 2001 n. 142 "Revisione della legislazione in materia cooperativistica, con particolare riferimento alla posizione del socio lavoratore".

<sup>7</sup> Anche a causa della natura dialettica e talvolta conflittuale che ha contraddistinto il rapporto tra i due principali attori della cooperazione, la Confcooperative e la Legacoop, che non ha certamente facilitato il raggiungimento di un'intesa a livello politico (P. Ferrario, 2001, p. 142).

di stipulare convenzioni con le cooperative di tipo B per la fornitura di beni e servizi, purché finalizzate a creare opportunità di lavoro per i soggetti svantaggiati.

Si tratta di una sfida complessa e sono in primis gli enti locali a doverla cogliere. L'articolo 9 prevede l'obbligo per le Regioni di emanare le norme attuative della legge, l'istituzione dell'albo regionale delle cooperative sociali, la determinazione delle modalità di raccordo con l'attività dei servizi socio-sanitari nonché l'attività di formazione professionale e di sviluppo dell'occupazione.

La Regione Piemonte dà attuazione all'obbligo normativo con la legge regionale 9 giugno 1994 n. 18<sup>8</sup>, con la quale disciplina i rapporti tra enti pubblici e cooperative sociali, e definisce gli strumenti per la promozione, il sostegno e lo sviluppo della cooperazione sociale. Oltre a stabilire i requisiti per l'iscrizione all'albo regionale, la norma fissa alcuni principi particolarmente rilevanti: all'articolo 9 la regione riconosce alle cooperative sociali un ruolo privilegiato nell'attuazione delle politiche attive del lavoro, in particolare con riferimento all'inserimento e all'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate e delle fasce deboli della popolazione. Nel Titolo III, si disciplinano le convenzioni tra le cooperative sociali, consorzi e gli enti pubblici, all'articolo 13 sono indicate le priorità da seguire nella scelta della cooperativa alla quale assegnare la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari e educativi. I criteri individuati sono i seguenti: la continuità del programma terapeutico e di inserimento sociale, la creazione di maggiori e stabili opportunità di lavoro per le persone svantaggiate e il legame con il territorio, con riferimento sia alle persone da inserire che all'ambito di intervento della cooperativa stessa.

Nel 1993 la regione Piemonte approva la legge regionale 28 ("Misure straordinarie per incentivare l'occupazione mediante la promozione e il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali e per l'inserimento in nuovi posti di lavoro rivolti a soggetti svantaggiati") che riconosce la possibilità di usufruire di benefici per la creazione di nuovi posti di lavoro, mediante la concessione di incentivi finanziari alle imprese e agli Enti pubblici economici a titolo di compensazione per i maggiori oneri ad essi derivanti per la professionalizzazione e la riqualificazione di soggetti in condizioni di svantaggio<sup>9</sup>. Nel 2002 tale benefici è esteso anche alle

---

<sup>8</sup> Nel corso degli anni la norma è stata rivista ed integrata dai seguenti provvedimenti: L.R. 76/1996, L.R. 5/2001, L.R. 1/2004 e L.R. 22/2009.

<sup>9</sup> Nelle categorie di cui all'art. 13 sono compresi i soggetti di età superiore ai cinquanta anni iscritti da almeno dodici mesi nella prima classe delle liste di collocamento, ex

imprese o cooperative che assumano tossicodipendenti o alcolodipendenti in trattamento, ed ex tossicodipendenti o alcolodipendenti che abbiano concluso un percorso riabilitativo da non più di 24 mesi.

A partire dal riconoscimento, con la legge 381, delle molteplici esperienze sperimentali realizzate dalle cooperative di tipo B, la realtà della cooperazione sociale di inserimento lavorativo ha trovato uno spazio proprio e un ruolo rilevante al crocevia tra le politiche sociali e le politiche attive del lavoro.

La cooperazione sociale rappresenta una realtà importante anche dal punto di vista quantitativo. Secondo l'ultima rilevazione curata dall'ISTAT<sup>10</sup> le cooperative sociali attive sul territorio nazionale al 31/12/2005 erano complessivamente 7.363, di queste le cooperative di tipo B rappresentavano il 32.8% del totale (pari a 2.419 cooperative). Le persone inserite erano 30.141 con un aumento, sulla precedente rilevazione del 2003, di circa il 28%, e rappresentavano il 55% del personale retribuito a livello nazionale, dunque una soglia decisamente più elevata di quella minima prevista dalla normativa. Dal punto di vista della distribuzione territoriale, emergevano differenti vocazioni locali: le cooperative di tipo B erano relativamente più diffuse nel Nord-Ovest del paese (il 35% a fronte del 32.8 su base nazionale), mentre le cooperative di tipo A erano più presenti nel Mezzogiorno (67.8% rispetto al 59% su base nazionale).

Nel complesso si tratta di realtà di recente costituzione: più dei due terzi si è formata a partire dal 1991 (l'anno di pubblicazione della 381), il 31.5% nel periodo 1996-2000 e infine il 23.3% nel periodo 2001-2005. In media in ogni cooperativa operano 12 persone svantaggiate (6 ogni unità di personale retribuito). Riguardo alla diversa tipologia di svantaggio, le categorie più numerose sono quelle dei disabili, che rappresentano quasi la metà degli inserimenti (46.3%), dei tossicodipendenti (16%), dei pazienti psichiatrici (15%), dei detenuti ed ex detenuti (8.7%), degli alcolisti (4.3%), dei disoccupati (3.8%).

---

detenuti che abbiano terminato di scontare la pena da non oltre cinque anni dalla data di presentazione della domanda; condannati in regime di semilibertà; detenuti, in attesa di giudizio da almeno sei mesi, che non abbiano un rapporto di lavoro in corso; condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione, invalidi civili fisici riconosciuti dalla commissione competente, invalidi intellettivi riconosciuti dalla commissione competente e regolarmente iscritti in qualità di disoccupati nelle liste di collocamento;. Con le modifiche introdotte dalla legge regionale 18 Febbraio 2002 i benefici previsti dalla legge sono stati estesi anche alle imprese o cooperative che assumano tossicodipendenti o alcolodipendenti in trattamento presso i servizi pubblici per le tossicodipendenze o presso gli enti ausiliari di cui agli articoli 115 e 116 del decreto del Presidente della Repubblica 9 ottobre 1990, n. 309, ed ex tossicodipendenti o alcolodipendenti che abbiano concluso un percorso riabilitativo da non più di 24 mesi.

Dal punto di vista economico<sup>11</sup> le cooperative di tipo B dichiarano nel 2005 un valore della produzione superiore al miliardo (pari al 21.2% delle entrate). Rispetto alle fonti di finanziamento il totale delle cooperative riceve il 65.9% dei finanziamenti dal settore pubblico e il 34.1% dal settore privato. Per la cooperazione di tipo B la contribuzione pubblica scende al 53.1%, mentre i contributi del privato salgono al 46.9% (per le cooperative di tipo A, la tendenza è esattamente opposta: il 72.8% dei finanziamenti provengono dal settore pubblico, mentre solo il 27.2% dal privato).

In Piemonte<sup>12</sup> nel 2007 risultavano attive 187 cooperative di tipo B, con oltre 6.000 addetti, di cui 2.400 appartenenti alle categorie di svantaggio sociale definite dall'art. 4 della legge 381/1991, a rappresentare il 40% circa degli occupati complessivi, percentuale ampiamente inferiore alla media nazionale (55,5% nel 2005) e a quella del Nord-Ovest (54,3%). Questo dato viene interpretato dalla Regione non tanto come un sintomo di una minor vocazione sociale delle imprese piemontesi, quanto piuttosto come una conseguenza della presenza sul territorio di una percentuale maggiore di cooperative medio-grandi, dal momento che esiste una relazione lineare inversa tra soggetti svantaggiati e numero totale di addetti. Rispetto al 2002, in ogni caso, si registra un incremento quantitativo di soggetti svantaggiati complessivamente pari al 17,6%.

Delle 187 cooperative in attività, quasi la metà (il 46,5%) è stata costituita entro il 1995 e un quinto è nato negli anni ottanta. Sul piano territoriale il contributo più significativo è fornito dal sistema della cooperazione sociale torinese (che rappresenta circa il 60% del totale), tuttavia deve segnalarsi che gli incrementi più significativi rispetto alla precedente rilevazione del 2002 si sono registrati nelle province di Asti e Alessandria (in entrambi i casi superiore all'80%) e di Cuneo (34%).

Per quello che concerne i settori di attività, la maggior parte delle cooperative opera in settori a basa qualificazione: quasi la metà delle imprese censite opera nei servizi di pulizia e disinfestazione, il 40% circa nella manutenzione del verde pubblico, seguite dalle attività di raccolta differenziata

---

<sup>10</sup> ISTAT; "Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005", Statistiche in breve, 12/10/2007

<sup>11</sup> L'ISTAT analizza le cooperative sociali in base all'ammontare del valore della produzione, alle classi di valori della produzione e alle fonti di finanziamento.

<sup>12</sup> Cfr. la pubblicazione a cura della Regione Piemonte, Direzione politiche sociali e politiche per la famiglia, elaborazione a cura della cooperativa Antilia di Torino, sulla base della banca dati informatica regionale, collegata all'albo delle cooperative sociali, sez. B, istituito ai sensi della L.R. n. 18/94, art.2.

dei rifiuti, attività di assemblaggio e di logistica minuta. Nel corso degli ultimi anni sono cresciute le imprese che operano nei settori dei trasporti e in quello dei servizi (alberghiero/ristorazione/agriturismo), e nelle attività artigianali. Non mancano le imprese che si sono orientate su settori più qualificati, sia nell'area dei servizi (informatica, amministrativi, gestione dati) sia in quella manifatturiera (attività artigiane, impiantistica, edilizia).

Per ciò che concerne la dimensione economica, le imprese censite hanno realizzato un fatturato pari a 137.000.000 €, un valore quasi raddoppiato rispetto alla rilevazione precedente del 2002. Il 64% dell'intero fatturato è generato dalle cooperative presenti sul territorio torinese, in ragione della partnership che l'attore pubblico ha sviluppato nel corso di questi anni con la cooperazione sociale di tipo B, finalizzata alla realizzazione di politiche di inclusione nei confronti di soggetti deboli.

È una storia che viene da lontano. A livello comunale la sensibilità verso i temi dell'inclusione è presente sin dagli anni novanta. Risale al 1995 la deliberazione del Consiglio comunale n. 151 che prevede di destinare il 5% della previsione di spesa del Comune per l'acquisizione di beni e servizi, mediante convenzioni con cooperative di tipo B.

Seguono i protocolli d'Intesa, del biennio 1995-96, tra Comune, associazioni della cooperazione sociale e ASL cittadine, che impegnano queste ultime a favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati; il Regolamento municipale n. 258 del 1998 che definisce le modalità di effettuazione per le procedure di affidamento delle forniture di beni e servizi attraverso l'inserimento lavorativo delle fasce deboli del mercato del lavoro; la Deliberazione del Consiglio comunale del marzo 2001 che impegna i rappresentanti del Comune nelle Aziende partecipate ad adeguarsi allo spirito e alla lettera del regolamento 258 del 1998; infine, il Regolamento municipale n. 307 approvato nel 2005, dove, tra le altre disposizioni, si stabilisce che almeno il 3% dell'importo complessivo degli affidamenti a terzi per beni e servizi per il comune, sia destinato a contratti che prevedano, nell'ambito dell'affidamento stesso, l'impiego di persone svantaggiate nella misura almeno del 30%.

La tradizione che lega la cooperazione dell'area metropolitana torinese e l'attore pubblico è confermata anche dai dati che emergono nell'ultimo



monitoraggio relativo all'applicazione del Regolamento n. 307<sup>13</sup>. È stata superata la soglia del 3% dell'importo complessivo degli affidamenti destinato a contratti che prevedano, nell'ambito dell'affidamento stesso, l'impiego di persone svantaggiate nella misura almeno del 30%, passando dal 2,95% del 2007 al 4.3% del 2008. È aumentato il numero complessivo di persone svantaggiate che lavorano grazie a questi affidamenti (273 nel 2006, 294 nel 2007 e 457 nel 2008). L'aumento delle somme impegnate e l'incremento degli svantaggiati inseriti, sono in gran parte effetto di gare con importi superiori alla soglia comunitaria e quindi con una dimensione che consente economie di scala e maggior efficienza.

L'incremento delle gare sopra soglia<sup>14</sup> è uno degli elementi che il Comune segnala come sicuramente positivo. Nel 2007 l'importo era pari a 3.372.421,39 euro (il 44,7% dell'importo totale), mentre nel 2008 tale quota quasi raddoppia attestandosi su 7.396.244,25 euro (il 72,9 % del totale). Ciò è rilevante sotto diversi profili. In primo luogo è evidente che tanto più l'affidamento è consistente e complesso, tanto più può crescere il numero di svantaggiati occupati (294 nel 2007 e 457 nel 2008). Le gare sopra soglia possono stimolare le cooperative sociali a individuare nuovi campi di intervento; inoltre le gare sopra soglia coinvolgono necessariamente tutte le imprese nella gestione di servizi che prevedono l'inserimento di persone svantaggiate, in questo modo è possibile stimolare anche le imprese profit che vi partecipano verso una più alta attenzione alle proprie finalità sociali. Nel 2008 è aumentato il numero delle imprese che lavorano per la Città di Torino, passando da 17 a 22, di queste 19 sono Cooperative sociali di tipo B; due sono Consorzi di Cooperative sociali e una è Società in Accomandita Semplice. Rispetto al 2007 le principali novità rilevate sono le seguenti: per la prima volta tra gli affidatari si trova un'impresa profit ed inoltre un affidamento è gestito da un'impresa che non ha sede in Piemonte. Questi aspetti, che segnalano sostanziali modificazioni nel mercato, prefigurano possibili scenari futuri. Sugli effetti di queste contaminazioni le valutazioni sono contrastanti. Il comune valuta positivamente la presenza di imprese profit e l'affacciarsi di imprese provenienti da altri contesti territoriali, in quanto un sistema misto potrà comportare nuova concorrenzialità e la rivisitazione dell'identità e del posizionamento delle stesse cooperative sociali. Le cooperative

---

<sup>13</sup> Città di Torino, Divisione Lavoro Formazione Professionale e Sviluppo Economico "L'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati attraverso i contratti della Pubblica Amministrazione", III Rapporto sull'applicazione del Regolamento Municipale 307, Anno 2008.

sociali, già costrette in un mercato sempre più competitivo, vedono invece ridursi ulteriormente gli spazi e le opportunità, in un momento di crisi economica e di riduzione delle commesse provenienti dal settore pubblico.

In riferimento alla tipologia di svantaggio o disabilità dei soggetti censiti nel corso del 2008, occorre sottolineare che il quadro registra alcune variazioni: rispetto al 2007: sono scese lievemente le percentuali riferite agli inserimenti di soggetti con certificazione di invalidità fisica, psichica e intellettiva; sono stabili i dati relativi alle dipendenze da alcool, ai detenuti, alle invalidità sensoriali e alle patologie miste; mentre crescono in modo rilevante gli inserimenti di persone in uscita dal percorso di tossicodipendenza. Anche nel 2008, come negli anni precedenti, risulta evidente la connessione fra la tipologia di svantaggio inserita e i servizi inviati: è, infatti, decisamente cresciuto il numero dei tossicodipendenti inseriti, così come è significativamente cresciuto il numero delle segnalazioni effettuate proprio dalle ASL (in particolare dai Ser.T). Le persone in uscita dalla tossicodipendenza sono quelle che riescono a sostenere un orario lavorativo relativamente lungo fra le 30 e le 40 ore settimanali; fattore non trascurabile nel facilitare la ricerca di un'occupazione. I dati relativi ai servizi inviati (socio-sanitari, socio-assistenziali o servizi per il lavoro dedicati alla presa in carico di persone con situazioni variamente problematiche) confermano l'andamento degli anni scorsi: la maggior parte degli invii proviene dalle ASL (Dipartimenti di Salute Mentale e Servizi per il Recupero delle Dipendenze), mentre si conferma la marginalità dei servizi sociali comunali nell'usufruire delle opportunità di inserimento lavorativo offerte dal Regolamento 307.

Le informazioni contenute nel Rapporto confermano l'importanza dell'applicazione di strumenti *ad hoc* per l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate: dal 2006 (anno di prima applicazione) al 2008 sono aumentate le somme impegnate per affidamenti effettuati ai sensi del Regolamento (in tre anni da 7.119.289,75 a 10.138.005,90 euro) e si è superato l'obiettivo del 3% di somme impegnate sul bilancio di previsione.

Tra le criticità e le prospettive di miglioramento si segnala la necessità sia di sviluppare nei servizi (in particolare quelli socio-assistenziali comunali) una maggiore conoscenza degli strumenti a disposizione (in particolare delle opportunità previste nel regolamento), sia di migliorare (nel concreto degli interventi e nelle politiche) le connessioni tra le politiche socio assistenziali e

---

<sup>14</sup> Ossia superiori ai 200.000 €.

quelle del lavoro. Si sottolinea anche l'importanza di normative, procedure e prassi che facilitino la connessione degli "appalti con clausola sociale" con le altre azioni di politica attiva del lavoro quali i tirocini formativi, i cantieri di lavoro, gli interventi previsti dalla normativa nazionale e regionale per sostenere l'occupazione di disabili o svantaggiati.

Ma questi dati si riferiscono al 2008 e ora la crisi sta modificando e compromettendo seriamente il panorama socio economico anche a livello cittadino, colpendo profondamente proprio chi (a causa di condizioni fisiche, mentali o sociali) più fatica nel trovare un lavoro o nel mantenerlo. In questa prospettiva, aggravata dalle ristrettezze economiche degli enti locali, diviene difficile immaginare un mantenimento dell'impegno sui livelli attuali e tanto meno una sua crescita.

In questi anni le cooperative sociali di tipo B hanno creato un vero e proprio settore dell'economia la cui peculiarità è rappresentata dall'utilizzo, in misura significativa, di un fattore di produzione giudicato dalle altre imprese come non utilizzabile ed in alcuni casi addirittura nocivo. Siamo di fronte ad un caso che potremmo definire di "imprese ecologiche". Una forma di ecologia sociale che sottrae alle strutture dell'assistenza e del controllo sociale (istituti, comunità di accoglienza, carceri, ecc.) centinaia e centinaia di persone indirizzandole e sostenendole in un processo di acquisizione di una cittadinanza piena. La cooperazione sociale ribalta l'approccio tradizionale: l'utilizzo di forza lavoro svantaggiata, che per l'impresa tradizionale e per le tradizionali politiche rappresenta un vincolo, diviene per la cooperativa sociale di tipo B, la funzione principale da massimizzare. Si invertono i rapporti tra profitto ed obiettivo sociale: ciò che nell'impresa ordinaria è obiettivo, per l'impresa sociale si trasforma in vincolo, mentre viceversa ciò che è vincolo si trasforma in obiettivo (Scalvini, 2006).

### **1.3 Il posto del lavoro negli interventi di riabilitazione per la tossicodipendenza**

Gli importanti risultati conseguiti negli ultimi anni nell'inserimento lavorativo di persone con precedenti problemi di dipendenza da droghe, sono il risultato di un cammino irto di difficoltà imputabili sia ai pregiudizi e alle paure che la tossicodipendenza suscita, sia ai diversi modi di intendere la riabilitazione e il reinserimento sociale in questo campo.

Anche le normative specifiche sono recenti. Il T.U. sulle dipendenze del 1990<sup>15</sup> non parla esplicitamente di lavoro ma si limita a porre la questione del reinserimento sociale tra gli obiettivi dei Servizi pubblici competenti in materia (comuni, comunità montane, servizi pubblici per le tossicodipendenze costruiti presso le unità sanitarie locali). Nel Titolo X agli articoli 92 e 93, si riconosce infatti la possibilità per i Servizi di avvalersi della collaborazione di "gruppi di volontariato e di enti ausiliari" che svolgano attività di prevenzione del disagio psico-sociale, di assistenza, cura, riabilitazione e *reinserimento* dei tossicodipendenti.

È solo con l'emanazione della legge 18 febbraio 1999 n.45, che modifica e integra alcune disposizioni del Testo Unico, che il legislatore nazionale decide di regolare in modo più compiuto la complessa materia degli inserimenti lavorativi<sup>16</sup>. In particolare, in sede di ripartizione del fondo per le politiche sociali, nell'ambito della quota destinata al Fondo nazionale di intervento per la lotta alla droga, sono individuate le risorse necessarie per il finanziamento dei progetti triennali finalizzati agli interventi di prevenzione e recupero per soggetti tossicodipendenti. La quota del Fondo nazionale è ripartita tra le regioni in misura pari al 75 per cento delle disponibilità. Tra gli enti che possono accedere ai finanziamenti, attraverso la presentazione alle Regioni di progetti finalizzati alla prevenzione e al recupero e al reinserimento lavorativo dei tossicodipendenti, sono

---

<sup>15</sup> Il D.P.R. 309/90 modifica e integra la precedente normativa in tema di sostanze stupefacenti, la legge 685/75. Per un'analisi del testo normativo e una ricostruzione accurata delle vicende e degli attori protagonisti del disegno riformatore che ha condotto all'emanazione del DPR 309, si rimanda al contributo di M Garavelli e G. Caselli, "Droga: in nome della legge", 1990, EGA, Torino.

<sup>16</sup> La Regione Piemonte, come vedremo più nel dettaglio nel paragrafo 1.4, sei anni prima era intervenuta con la legge 14 Giugno 1993 n. 28, modificata nel 1997 e in ultimo nel 2002, a regolamentare l'inserimento in nuovi posti di lavoro rivolti a soggetti svantaggiati.

espressamente previste le cooperative sociali di tipo B e i loro consorzi. È un momento importante: la cooperazione sociale di tipo B, con gli enti locali e le Asl, è riconosciuta tra i soggetti titolati ad accedere al finanziamento regionale dei progetti di reinserimento lavorativo e, soprattutto, il lavoro è riconosciuto come un mezzo essenziale per uscire dall'emarginazione e imboccare la via dell'inclusione sociale.

Tuttavia le difficoltà maggiori nell'inserimento dei tossicodipendenti si incontrano nel definire il ruolo e il significato che il lavoro ha nel processo riabilitativo, nello stabilire il momento in cui l'esperienza di lavoro può essere proposta e nel tipo di accompagnamento che essa richiede.

Nell'assegnare al lavoro un'autonoma valenza nel percorso riabilitativo si sono confrontati in questi anni approcci differenti (D'Angella 2000). Una prima prospettiva attribuisce al lavoro una valenza decisiva in tutto il processo di reinserimento, quasi che fosse l'unico elemento da presidiare nella complessa partita dell'inclusione sociale. In questa prospettiva sono potenti i richiami alle teorie del controllo sociale, che enfatizzano il ruolo dei legami sociali che in ambito lavorativo possono favorire la desistenza dal consumo di sostanze e da condotte devianti, esercitando un controllo anche informale sui comportamenti. Il lavoro, soprattutto se stabile e a tempo pieno, è visto, inoltre, come agente di cambiamento delle *routine* quotidiane, in quanto lascia meno spazio e tempo per le attività devianti, e come un'esperienza che può dare al soggetto una identità sociale non deviante e un nuovo significato alla propria vita.

Una seconda prospettiva, strettamente connessa alla prima, concettualizza il lavoro come un veicolo, spesso l'unico, per distribuire premi o punizioni. Il richiamo alle teorie del controllo è qui ancora più diretto: in questa prospettiva il lavoro rappresenta uno strumento coercitivo e di controllo del comportamento del soggetto<sup>17</sup>: un premio da conquistare con la rigorosa osservanza dell'astinenza, una prova da affrontare per dimostrare l'avvenuta riabilitazione.

Entrambe queste prospettive attribuiscono al lavoro un valore salvifico trascurando il fatto che (D'Angella, in AA.VV., 2000, p.7) la (ri)acquisizione di competenze e autonomia in altre sfere della vita come il possedere un'abitazione, coltivare gli affetti, (ri)acquisire competenze e saperi, sono tutti elementi che devono concorrere, insieme al lavoro, all'esperienza di

---

<sup>17</sup> L'accesso alle borse lavoro o a tirocini formativi è spesso legato al mantenimento dell'astinenza (premio) e in caso di ricadute viene messo in discussione (punizione).

riabilitazione, e che il valore del lavoro nel processo di riabilitazione dipende anche dalla sua qualità. Alcune ricerche (D. Zalla 2001)<sup>18</sup> hanno evidenziato, infatti, la rilevanza che i soggetti inseriti assegnano alla qualità del lavoro (la frustrazione è infatti spesso collegata al tipo di attività svolta), al contesto relazionale, alla possibilità di crescita attraverso la formazione e l'aggiornamento e al livello di retribuzione. Tutti questi elementi devono trovare uno statuto autonomo nella scelta, progettazione e valutazione dei diversi modelli di intervento, pur in un momento caratterizzato da una profonda crisi economica che mette in discussione la tenuta stessa del sistema.

Verso la fine degli anni novanta, passata l'“ubriacatura” dell'ideologia comunitaria, il lavoro ha acquistato un autonomo statuto nel percorso riabilitativo vero e proprio.

In questa terza prospettiva il lavoro è sempre più concettualizzato come uno degli strumenti da utilizzarsi nelle varie fasi del trattamento e come una vera e propria palestra, dove l'individuo si sperimenta, alla ricerca (riconquista) delle abilità e capacità minate dalla dipendenza. Sono due le dimensioni coinvolte nel processo di (ri)apprendimento dei funzionamenti: una interna all'individuo, che ha a che vedere con l'insieme dei “talenti” che lui stesso possiede, e una esterna, legata al contesto in cui è collocato.

È utile qui richiamare, seppur schematicamente, la distinzione elaborata da Sen (2000) tra “abilità” e “capacità” e sul rapporto esistente tra capacità e funzionamenti. In una prima accezione possiamo identificare con “capacità” il potere interno del soggetto, posseduto anche se non esercitato; La capacità di fare qualcosa è, in questo senso, un aspetto della costituzione del soggetto, un suo stato fisico o mentale. Una seconda accezione dello stesso termine rinvia alla possibilità di fare qualcosa se si danno circostanze favorevoli perché ciò avvenga (assenza di ostacoli, impedimenti esterni, mancanza di mezzi ecc.): in questa accezione “capacità” equivarrebbe ad “opportunità”. I funzionamenti sociali rappresentano ciò che una persona fa o è, l'insieme delle sue realizzazioni effettive. In questo senso la capacità sarebbe all'origine dei funzionamenti possibili, o per meglio dire, le capacità stanno ai funzionamenti come il possibile sta all'attuale.

In questa prospettiva, un efficace intervento di reinserimento, anche lavorativo, dovrebbe incidere su almeno due livelli: uno interno al soggetto, per

---

<sup>18</sup> Questo dato trova conferma anche nelle interviste raccolte nel corso di questa ricerca.

sostenerlo nella (ri)acquisizione di abilità perdute o mai sperimentate, ed uno esterno, nel “plasmare” la realtà circostante, e creare circostanze favorevoli in termini di opportunità, anche attraverso un’azione di contrasto verso gli ostacoli e gli impedimenti che limitano fortemente il processo di emancipazione delle persone svantaggiate e la contemporanea acquisizione di un diritto di cittadinanza pieno:

*“... i nodi del trattamento riguardano la costruzione di abilità, il recupero e la rielaborazione di una motivazione, il reperimento di opportunità concrete per il reinserimento”* (L. Grosso, in AA.VV., 2000, p. 21).

Ma se il lavoro non è il punto di arrivo di un percorso e neppure lo strumento coercitivo della riabilitazione, diventano più severe le condizioni in cui l’inserimento può essere proposto. E più incerto il risultato.

Come costruire un ambiente in cui le persone possano sperimentare la possibilità di riacquistare capacità, identità, senso? Quali caratteristiche deve avere un contesto di vita in cui l’esigibilità di un diritto diventi davvero un’opportunità di emancipazione dalla dipendenza?

#### **1.4 Le pratiche di reinserimento lavorativo per soggetti tossicodipendenti**

Riprendendo una utile tipologia delineata da Grosso (2004), possiamo ora prendere in esame le diverse condizioni in cui avvengono gli inserimenti lavorativi.

Una prima situazione è quella dei trattamenti *drug free*, attuati dalle comunità terapeutiche, ma non solo. In questi casi si costruisce, sin dalle fasi iniziali del trattamento, un percorso teso all’acquisizione di capacità e competenze da spendersi sul mercato del lavoro esterno. Il lavoro entra a far parte di un disegno progettuale che valica i confini della comunità, le azioni di preparazione e sostegno hanno spesso l’obiettivo di lavorare al necessario raccordo tra il “dentro” e il “fuori”, anche dopo la chiusura della fase terapeutica in senso stretto.

Non sono rare le esperienze di comunità terapeutiche che attivano proprie cooperative sociali finalizzate all’inserimento lavorativo di persone difficilmente collocabili in altri contesti. Queste esperienze vengono ben riassunte nelle parole di un responsabile di comunità: *“...si dà il caso di una terza situazione,*

*attualmente decisamente consistente, di ragazze e ragazzi talmente provati dall'esperienza della deprivazione infantile o dei percorsi di vita problematici o fallimentari o della carcerazione o del disagio psichiatrico dove neanche l'inserimento in cooperativa di tipo B era percorribile, per cui si trattava di abbassare ulteriormente la soglia per cui abbiamo, anche al nostro interno, aperto delle cooperative sociali per questo scopo”.*

L'inserimento di persone in terapia metadonica di mantenimento rappresenta un altro ambito di sperimentazione degli inserimenti lavorativi. Per molto tempo si è ritenuto (il pregiudizio, come ricorda Leopoldo Grosso ha riguardato anche alcuni settori delle istituzioni, delle cooperative e degli operatori<sup>19</sup>) che questo tipo di trattamento rappresentasse una scelta di second'ordine rispetto al raggiungimento di uno stato *drug free*, con rischi di fallimento più elevati anche nei progetti di inserimento lavorativo rivolti a questa categoria di soggetti. In realtà le ricerche, in verità rare e non molto socializzate<sup>20</sup>, mostrano che i rischi di fallimento sono equamente distribuiti tra soggetti in trattamento prolungato e soggetti *drug free*.

Per i soggetti in trattamento metadonico la vera sfida si presenta oggi, con l'introduzione delle normative relative agli accertamenti sanitari di assenza di tossicodipendenza o di assunzione di sostanze stupefacenti per alcune categorie di lavoratori<sup>21</sup>. Con queste norme è previsto l'accertamento dello stato di tossicodipendenza ai fini dell'idoneità lavorativa, per i lavoratori impiegati in mansioni ritenute a maggior rischio di infortunio. Tra questi sono comprese molte delle mansioni che tradizionalmente sono assegnate a soggetti in inserimento lavorativo (autisti di mezzi per la raccolta rifiuti, attività di facchinaggio e magazzino che prevedono l'uso di mezzi di sollevamento, ecc.). Si sta tentando, anche a livello locale, una mediazione difficile tra le esigenze della sicurezza propria e di terzi, e il diritto al lavoro. La mediazione vede coinvolti medici dei Ser.T e medici legali, tuttavia è chiaro il rischio di veder fortemente compromesse

---

<sup>19</sup> L. Grosso in V. Belotti, a cura di, 2004, p. 117.

<sup>20</sup> Tra queste si segnala la ricerca condotta dal Gruppo Abele di Torino "Inserimento lavorativo per utenti in metadone protratto" Fondo Nazionale di Lotta alla droga, 2001.

<sup>21</sup> Legge 125 del 2001, Intesa Stato/Regioni del 30.10.2007 e Accordo Stato/Regioni del 18.09.2008. Si segnala in particolare l'allegato D "Nota esplicativa sull'uso di benzodiazepine, metadone e buprenorfina" alla D.G.R. n. 13-10928 del 9.03.2009 della Regione Piemonte avente per oggetto: Linee di indirizzo regionali per le procedure relative agli accertamenti sanitari di assenza di tossicodipendenza o di assunzione di sostanze stupefacenti o psicotrope in lavoratori addetti a mansioni che comportano particolari rischi per la sicurezza, l'incolumità e la salute di terzi, ai sensi dell'Intesa Stato/Regioni del 30.10.2007 e dell'Accordo Stato/Regioni del 18.09.2008.



le già scarse opportunità di reinserimento offerte a queste persone<sup>22</sup>. La situazione è davvero critica, tanto che un operatore la definisce “... *un vero massacro*”.

Per un altro operatore si tratta in realtà di una scelta ideologica non esplicitata:

*“...c'è una totale distanza tra le conoscenze sanitarie e scientifiche e il blocco di ideologia del basso profilo come quello attuale ... riuscire a discernere tra un trattamento farmacologico monitorato da personale sanitario e l'abuso è importante lo si allarghi a tutti, nel senso che del metadone si può abusare, ma come si può abusare dell'aspirina, abusare delle benzodiazepine e altre cose; il problema è che posso anche essere d'accordo che una persona in trattamento metadonico non controllato non sia affidabile, se però quel paziente è monitorato e siamo sicuri che quel paziente non sta usando altre sostanze perché noi abbiamo tecniche di controllo, io penso che quella persona ha il diritto ad avere la patente con il rinnovo ogni tre anni, ogni cinque, non lo so qualcosa che non sia troppo affittivo, perché noi ci sciacquiamo la bocca con pari diritti, ma ragazzi pari diritti un piffero perché oggi se scivoli nelle dipendenza sei di serie B con i danni su questa roba qua”.*

Un'ulteriore situazione vede coinvolte le persone in uscita dal carcere. In questi casi le criticità sono ancora maggiori, legate alla cronica scarsità di risorse, al pregiudizio nei confronti di trattamenti sostitutivi e al difficile coordinamento tra i diversi operatori (équipe interna al carcere, Sert.T competente, privato sociale, UEPE). È tuttavia proprio in questi ambiti che il lavoro è una risorsa davvero centrale, soprattutto ad evitare i rischi della doppia recidiva. La ricaduta nella dipendenza all'uscita dal carcere spesso comporta la ripresa di attività delinquenziali per potersi procacciare la sostanza, con rischi di cortocircuiti esistenziali e di carriere devianti che si auto-riproducono.

Ci sono poi i senza fissa dimora e gli stranieri privi del permesso di soggiorno con problemi di tossicodipendenza e alcooldipendenza, con i quali si sono sperimentati inserimenti lavorativi. Si tratta di situazioni di marginalità sociale davvero critiche e per le quali lo strumento dell'inserimento lavorativo si colloca più all'interno di una strategia di riduzione del danno, un intervento di bassa soglia, indispensabile per “intercettare” soggetti altrimenti non raggiungibili.

---

<sup>22</sup> La circostanza è stata evidenziata anche nelle interviste condotte con gli operatori dei Servizi nel corso di questa ricerca, che si sono detti molto preoccupati dall'ulteriore

In questi casi gli inserimenti lavorativi, in larga parte con borse lavoro, possono essere utili strumenti per ridurre la cronicità e l'esclusione sociale, avvicinando le persone ai servizi di cura e assistenza.

Infine, gli inserimenti lavorativi possono configurarsi anche quali interventi di prevenzione secondaria<sup>23</sup> destinati ad una tipologia di consumatori diversi da quelli che tradizionalmente accedono ai servizi. Sono individui più istruiti, in situazioni meno disagiate, sia dal punto di vista personale, sia familiare e sociale, in grado di conservare il controllo nel consumo di sostanze. Sono azioni destinate a fornire risposte innovative a una realtà mutevole: le persone, le sostanze d'uso (e il loro uso contemporaneo), i luoghi e gli stili del consumo sono diversi. Gli stessi valori d'uso assegnati alle sostanze sono differenti: la gestione di situazioni di disagio personale o sociale, che era tipica di un certo tipo di tossicodipendente molto compromesso, lascia spazio anche ad altre motivazioni: la curiosità, la ricerca di eccitamento, il gusto della sfida, ecc. Si tratta di motivazioni che aprono verso altri profili di consumatori che cercano nella sostanza effetti diversi. In questi casi perde di significato interpretare la scelta di consumo unicamente come sintomo di disagio (individuale o sociale), con il rischio di produrre una distanza irre recuperabile tra l'organizzazione degli interventi e la reale evoluzione dei fenomeni.

---

restringimento di opportunità già scarse.

<sup>23</sup> Facendo riferimento al modello epidemiologico si distinguono tre tipi di prevenzione: primaria, secondaria e terziaria. La prevenzione primaria ha l'obiettivo di evitare che un evento giudicato dannoso (in questo caso il consumo di sostanze stupefacenti) insorga in una determinata popolazione. La prevenzione secondaria, richiamata nell'esempio sopra, ha lo scopo di individuare precocemente i soggetti che sono già entrati in contatto con le sostanze, per orientarli verso l'astensione dall'uso o verso l'adozione di stili di consumo non problematici. Infine, la prevenzione terziaria ha lo scopo di riabilitare chi ha compromesso in modo significativo il proprio stato di salute e la propria capacità di "funzionare" nella società in conseguenza del suo consumo, riducendo le conseguenze e gli esiti invalidanti dal punto di vista fisico, psicologico e sociale (Scarscelli, 2010).

## **Capitolo 2**

### **La cooperativa sociale Arcobaleno: una storia di successo**

#### **2.1 La creazione dell'impresa: i rischi delle nuove strade**

La cooperativa sociale Arcobaleno viene costituita nel 1992, nell'ambito delle iniziative imprenditoriali del Gruppo Abele, e dal 1993 gestisce il progetto Torino Cartesio, il servizio a domicilio di raccolta differenziata della carta e del cartone, che in 15 anni di attività ha prodotto importanti risultati a livello locale e nazionale. Non è un caso che amministratori pubblici, esperti, dirigenti di cooperative sociali, vengano a Torino per conoscere da vicino le strategie di gestione della raccolta differenziata, sulla cui importanza sociale e culturale vi è crescente consapevolezza.

I ricordi degli albori, però, ci riportano indietro nel tempo, e i tratti che emergono dai racconti dei protagonisti suggeriscono tutto fuorché certezze incrollabili e solide prospettive di sviluppo.

La creazione dell'attività imprenditoriale matura nell'ambito della gestione del Centro Diurno Leoncavallo, nella periferia nord di Torino, in un quadro di grande impegno sui temi della tossicodipendenza e di una *'carica molto forte'*, di *"un'identità molto forte"*, di una *"fortissima spinta emotiva"* e di una *"voglia di rivincita"* da parte di alcuni che hanno intrapreso la ricerca di strade diverse rispetto a quelle allora più battute, di risposte più incisive per le persone che frequentavano il centro.

La raccolta della carta era un'esperienza del tutto nuova, incrociata casualmente e colta come un'opportunità dai fondatori. Un'idea rischiosa per un'attività imprenditoriale, che veniva avviata con un gruppo di persone fortemente problematico. L'elevata concentrazione - oltre l'80% - di soggetti in situazioni di disagio, *"che fino a 15 giorni prima si facevano"*, caratterizzava il gruppo di partenza e generava due aree di rischio, che vale la pena sottolineare.

All'interno, vi era il rischio del ghetto, della bassissima produttività e degli effetti di destabilizzazione a catena, che potevano amplificare e trasmettere le difficoltà di qualcuno, rendendo l'ambiente ingovernabile.

All'esterno, si avvertiva lo stigma e il gruppo era identificato e spesso guardato con diffidenza. I racconti dei primi periodi di raccolta carta fanno riferimento al sentirsi denominare *“cooperativa dei drogati”*, o alla percezione delle resistenze dei condomini al *“veder entrare e circolare nelle case persone con tatuaggi, orecchini, piercing, ecc. ....”*.

Difficoltà del tutto scontate, ma non per questo meno difficili da superare, che ancora oggi fanno esclamare a chi le ha vissute che si è trattato di una sfida *“pazzesca”, “incredibile”,* che ha portato molte persone senza preparazione professionale dentro il lavoro, per vincere la scommessa di cambiare vita.

Un altro aspetto ricorrente nei ricordi dei primi anni di Arcobaleno è il protagonismo, il senso dell'avventura, della sfida: *“si faceva fatica per il modo stesso di lavorare, per lo stress che questo comportava, sei in mezzo ad una strada e ci trovi di tutto... ma nonostante tutto i primi anni sono stati belli”,* e ancora *“giravo con l'apina a tre ruote, mi divertivo”*. Una sfida, però, vissuta in prima persona, *“abbiamo sudato e ci siamo costruiti un posto di lavoro”, “è stato un sogno che si voleva dall'inizio, e che alla fine si è avverato”*.

Quella del creare *“un'impresa vera, per fare un lavoro vero”*, poteva effettivamente sembrare una sfida impossibile, con quel gruppo di persone, in quelle circostanze. Tuttavia, forse, è stata l'altezza e la natura stessa della sfida a renderla realizzabile. Sarebbe riuscito, un altro obiettivo, a mobilitare le energie che quest'esperienza ha messo in moto? Energie di chi era ai margini ed è cambiato, energie di chi si è assunto compiti educativi e professionali cruciali, mettendo a disposizione le risorse che aveva. C'erano molte risorse potenziali, allora – consolidate competenze educative, specifiche competenze imprenditoriali, professionali e tecniche, chiara condivisione del valore fondamentale della centralità e dell'autonomia della persona, volontà di riscatto – e quest'esperienza è riuscita a mobilitarle e canalizzarle nella realizzazione di un progetto d'impresa e di lavoro.

E che cosa è oggi la cooperativa Arcobaleno? Che cosa vuol dire *“fare lavoro vero, in un'impresa vera”* dopo quindici anni in cui l'impresa è cresciuta e si è affermata come impresa competitiva nel mercato della raccolta dei rifiuti?

## **2.2 Arcobaleno oggi: una 'tecnostruttura familiare'**

Secondo uno psicologo di un SERT torinese, Arcobaleno *"ha mantenuto, nonostante le dimensioni molto grosse, un aspetto familiare"*. La famiglia, come metafora delle relazioni, viene utilizzata da diverse persone intervistate, interne ed esterne alla cooperativa, per descriverne l'ambiente. E' quindi utile riepilogare gli aspetti strutturali e organizzativi della cooperativa, per collocare queste rappresentazioni nel loro contesto.

Alla fine di aprile 2010 la forza lavoro di Arcobaleno era costituita da 268 persone e quella di Dinamo, la nuova azienda che si occupa di energie rinnovabili, una SRL la cui proprietà è detenuta al 100% da Arcobaleno, da 16 persone. Nell'ambito della cooperativa Arcobaleno, il personale è impegnato in 6 aree aziendali: 150 persone in Cartesio, 16 nel call-center e nelle attività di back-office, 21 nella raccolta ingombranti, 22 in Soeko (raccolta carta nel chivassese), 12 in Transistor (recupero materiali informatici) e 43 nell'area tecnica e di progettazione, amministrativa, della formazione e gestione risorse umane. Riguardo al livello di responsabilità e al tipo di attività, 9 sono dirigenti, 17 capi squadra/coordinatori, 40 impiegati, 16 operatori telefonici e 186 autisti-raccoglitori.

La forma contrattuale prevalente è l'assunzione a tempo indeterminato, che riguarda 219 persone, mentre sono 39 i contratti a termine, utilizzati nella fase di inserimento, 5 le borse lavoro e 5 le collaborazioni. Tra i lavoratori sono anche soci della cooperativa 211 persone, mentre 57 non sono soci e 21 sono soci, ma svolgono attività a titolo volontario. La proposta di essere socio viene di norma fatta a chi viene assunto a tempo indeterminato, dopo un definito periodo di lavoro svolto con contratto a termine.

Il personale è prevalentemente maschile (86%), soprattutto per i livelli di sforzo fisico richiesti dalle attività di raccolta. La struttura per età dell'organico è segnata dalla storia della cooperativa e dalle sue fasi di crescita. Stante il fatto che gli ingressi avvengono solitamente ad un'età superiore ai 25 anni, i momenti più importanti di crescita dell'organico si sono avuti diversi anni fa, nei momenti di estensione del servizio alle diverse aree della città. Sono quindi solo 18 le persone sotto i 30 anni, 90 quelle con un'età tra i 30 e i 40, 120 - la fascia più numerosa - quelle tra i 40 e i 50 anni. Quaranta persone hanno più di 50 anni.

Dunque, circa il 60% è sopra i 40 anni e l'azienda, dopo anni di crescita e di basso turnover, si trova a fare i conti con una popolazione di lavoratori che sta invecchiando.

I titoli di studio sono più bassi di quelli della popolazione torinese: 8 persone hanno la licenza elementare, 177 la licenza media, 70 il diploma (26%) e 13 la laurea (5%). 84 persone (31%) sono ad oggi riconosciute con svantaggio dalla normativa e sono in prevalenza ex tossicodipendenti (59); inoltre vi sono 4 persone riconosciute con svantaggio in relazione alla detenzione, 18 per invalidità fisica e 3 per invalidità psichica. Tra coloro che non hanno svantaggio riconosciuto, una percentuale significativa (10-15% dell'organico) aveva in passato la condizione di svantaggio certificata. Inoltre non mancano i casi di persone che hanno situazioni problematiche, non riconosciute dalla normativa attuale.

Per rappresentare la complessità tecnologica e organizzativa di quest'azienda, certificata iso 9001, si può partire dai dati del progetto operativo presentato in occasione della gara d'appalto a procedura aperta con cui Arcobaleno si è aggiudicata nell'anno 2007 la raccolta differenziata sul territorio della città di Torino. La cooperativa dichiarava in quell'anno di essere in grado di servire, con frequenza almeno settimanale, circa 60mila utenze insediate a Torino, di cui poco meno del 40% industriali e commerciali, con una crescita del 20% di utenze totali rispetto al 2005. Ciò significava programmare la raccolta giornaliera di quasi 200 tonnellate di carta (2007), contro le 167 del 2005 e la 132 del 2002, con l'utilizzo di oltre 150 mezzi.

Gestire nel tempo questo volume di attività, in un quadro di forti cambiamenti nei volumi di raccolta differenziata e nelle modalità di raccolta e di zonizzazione della città, ha implicato lo sviluppo di notevoli capacità organizzative: nel campo della progettazione e adattamento dei processi operativi, della pianificazione, della gestione e formazione delle Risorse Umane, della manutenzione delle attrezzature meccaniche, della logistica e della gestione delle relazioni con la clientela.

In effetti, il funzionamento del sistema di erogazione ha raggiunto notevoli livelli di complessità, soprattutto per la necessità di rispettare i tempi e le procedure del servizio, in un contesto ove si creano continue incertezze legate al fatto che il personale e i mezzi si muovono nel traffico e sono condizionati dai comportamenti più o meno collaborativi della clientela. L'attività è quindi soggetta

a innumerevoli contrattempi e a continue necessità di adattamento e interpretazione delle procedure, con esigenze di coordinamento sistemico tra aree di attività (numero verde, raccolta, amministrazione, manutenzione, risorse umane, ecc), tra livelli di responsabilità e tra figure professionali diverse, che devono sempre coordinarsi per risolvere i problemi piccoli e grandi di gestione del servizio.

E' un'attività nella quale i singoli operatori si devono muovere sul territorio, al di fuori del controllo diretto dei responsabili, nella quale i comportamenti effettivamente messi in atto dai raccoglitori sono strategici per la qualità e l'efficienza del servizio. Quindi, è indispensabile raggiungere elevati livelli di cooperazione e di coinvolgimento di tutto il personale sugli obiettivi dell'azienda e sulle finalità del servizio, in modo che gli operatori si muovano con impegno e autonomia, seguendo gli orientamenti aziendali e interpretandoli correttamente, nelle mille situazioni che presenta il lavoro quotidiano.

In particolare l'autista raccoglitore, che rappresenta la figura tipica di operatore Arcobaleno, ha il compito di condurre il mezzo e di gestirlo in modo tale da ridurre al minimo i rischi di incidente, i consumi e i guasti. Quotidianamente deve svolgere uno degli oltre 100 percorsi in cui si articola la raccolta sul territorio della città, e deve mantenere un ritmo sostenuto, in modo da riuscire ad effettuare 100-150 prelievi di carta dai condomini o dalle utenze commerciali e/o industriali previste dal percorso. Nell'ambito dello svolgimento del lavoro l'operatore ha continui contatti con i cittadini, che deve gestire in modo costruttivo per aumentare la loro soddisfazione per il servizio di raccolta e accrescere la loro disponibilità a migliorare quantità e qualità della raccolta differenziata nella città. Infine, l'operatore, al mattino e alla sera incontra il proprio caposquadra e i colleghi che lavorano nella medesima zona e concorda eventuali recuperi, servizi speciali o altre varianti nel servizio, segnala i cambiamenti rilevati o richiesti nella dotazione di attrezzature o nella lista di utenze in modo da garantire, insieme alla regolarità del servizio, l'aggiornamento delle mappe della città e della dotazione di attrezzature di raccolta distribuite presso le utenze. Anche nel corso della giornata l'operatore resta in contatto con il caposquadra, sia per affrontare i problemi che incontra, sia perché gli possono essere richieste variazioni nel servizio, in relazione alle chiamate dell'utenza presso il numero verde o a emergenze segnalate da altri operatori attivi nella zona.

### **2.3 Lavorare in Arcobaleno. Paradossi e interrogativi**

Che cosa significa lavorare in Arcobaleno? Secondo un operatore del SERT *“c'è il mito dell'andare a lavorare in Cartesio”*. E' un lavoro difficile – faticoso, che si svolge all'aperto, alla pioggia e al freddo – ma è un lavoro che attrae perché lascia degli spazi, richiede di guidare, di andare in giro per la città, di essere autonomi. E' anche un lavoro che implica e richiede relazione, incontri con cittadini, coordinamento con colleghi. Dunque, l'esperienza di Cartesio svela un apparente paradosso: non è detto che un lavoro debba essere facile da svolgere, per essere più accessibile, o più adatto all'integrazione, per chi arriva da percorsi di tossicodipendenza o detenzione. Anzi, possono essere proprio la complessità e la difficoltà del lavoro a generare la motivazione necessaria e lo stimolo ad affrontare l'esperienza lavorativa.

L'esperienza di Arcobaleno nasce da questa scommessa: puntare sulle potenzialità delle persone e sulla loro motivazione a investire nel lavoro, assumendosi responsabilità e gestendo in autonomia il proprio ruolo. Non senza difficoltà e contraddizioni.

Una prima questione riguarda il fatto che in contesti di tossicodipendenza la sfida della responsabilizzazione è particolarmente ardua perché deve fare i conti con la dipendenza dalle sostanze e con i trattamenti farmacologici. Tra questi ultimi e la strategia di valorizzazione della persona e della sua autonomia può esserci contraddizione e contraddittorie talvolta sembrano essere le strategie praticate da chi si occupa del trattamento farmacologico e chi segue l'inserimento lavorativo. Poiché negli ultimi anni si è accentuata la tendenza a intensificare e a prolungare nel tempo trattamenti con metadone o altri farmaci, ci si può chiedere se questo non costituisca un impedimento a proseguire nella strategia adottata da Arcobaleno di puntare sull'impegno e sullo sviluppo delle capacità personali. Quanto i trattamenti farmacologici prolungati trattengono le persone in una situazione di contenimento e di dipendenza e quanto il trattamento farmacologico inibisce l'assunzione di responsabilità in ruoli professionali incompatibili con l'assunzione di determinati farmaci?

Nel corso degli anni, per ragioni connesse con vincoli crescenti di efficienza e con il complicarsi delle norme sulla sicurezza, i requisiti di accesso ad Arcobaleno sono diventati più severi. Ciononostante, la cooperativa ha evitato



finora di definire rigidi vincoli formali preferendo un approccio sperimentale e ha cercato di trovare nuove soluzioni, come nel caso della stipulazione del primo protocollo sulle possibilità di lavoro per le persone in trattamento con metadone. Ma l'emanazione sempre più frequente di normative rigide e la diffusione di logiche di intervento e controllo prescrittive e vincolanti rischiano di ridurre questi spazi di sperimentazione.

Fino ad ora, in realtà, i vincoli sono stati di stimolo a investire nella dimensione organizzativa. La progressiva crescita di dimensione dell'azienda è stata infatti accompagnata da numerose scelte relative all'assetto della direzione, alla divisione e riorganizzazione di funzioni e compiti, al rafforzamento delle professionalità presenti e allo sviluppo di nuove competenze, alla creazione di figure intermedie, al decentramento delle responsabilità, alla promozione di attività formative. Questi cambiamenti hanno anche interessato i livelli di cooperazione e di integrazione con il Consorzio Abele lavoro, con le sue articolazioni di servizio ad alta specializzazione e con altre cooperative, partner nei progetti.

Visti dall'esterno, i cambiamenti organizzativi non sempre vengono compresi e apprezzati, soprattutto quando richiedono una maggiore formalizzazione delle relazioni nelle fasi di inserimento e di accompagnamento al lavoro. E non sempre si comprende che sono proprio il rilievo e l'efficacia delle soluzioni organizzative adottate a consentire all'impresa Arcobaleno di produrre quei buoni risultati nell'inserimento delle persone che tutti apprezzano.

Questo scarto nella percezione dei modi con cui l'organizzazione crea ambienti adeguati alla crescita delle persone non deve sorprendere. Non è facile comunicare a chi non è quotidianamente coinvolto nella gestione dell'impresa e nel rapporto con le persone, la qualità dell'organizzazione e delle soluzioni quotidianamente adottate.

Ben altra capacità comunicativa la cooperativa ha mostrato in questi anni nell'essere presente nel dibattito culturale per valorizzare l'esperienza di integrazione sociale realizzata attraverso il lavoro. In questi Arcobaleno è unanimemente percepita come un precursore.

Ma c'è un'altra questione che ha molto a che vedere con la qualità del lavoro in cooperativa e che appare poco all'esterno e viene spesso sottovalutata. Si tratta della dimensione politica della gestione della cooperativa. I dirigenti di Arcobaleno sono da sempre convinti che creare impresa vera e lavoro

vero significa prendere sul serio i principi della cooperazione circa il ruolo dei soci e dei lavoratori dipendenti, così come sono declinati dalle norme di legge, dagli statuti e dai regolamenti. Secondo le rappresentazioni correnti, invece, una forma di contratto vale l'altra, esser soci di una cooperativa è una formalità, i diritti dei soci di cooperativa stanno scritti sulla carta, ma non hanno rilievo pratico, se non addirittura quello di indebolire la posizione contrattuale delle persone. Al contrario, il caso di Arcobaleno mostra come la partecipazione alle decisioni imprenditoriali, pur con tutti i limiti che la partecipazione può avere in un'organizzazione di quasi trecento persone, se si coniuga con l'attribuzione di responsabilità operative nel lavoro e con sostanziali spazi di autodeterminazione, si traduce in dignità delle persone e in senso di appartenenza. E' così che i lavoratori possono ritrovare e riconoscere il senso del proprio lavoro, possono riannodare l'agire individuale alle finalità dell'impresa e trovare le motivazioni per investire nel lavoro.

C'è tuttavia una questione spinosa che fa da sfondo alle riflessioni su un'esperienza di successo come quella di Arcobaleno. E' la questione del lavoro, che non c'è più. Nel racconto dei 15 anni di esperienza di creazione di lavoro di Arcobaleno, il ricordo dei testimoni torna sempre ad evocare un'età dell'oro per gli inserimenti lavorativi – in cui non mancavano luoghi, occasioni e attività da proporre alle persone che si ritenevano pronte per entrare nel lavoro - , in contrapposizione alla situazione attuale, segnata da una crisi, che da due anni a questa parte ha sostanzialmente bloccato i flussi in ingresso nel lavoro, anche per le cooperative sociali, rendendo rarissime le occasioni di lavoro. E questa gelata del mercato del lavoro non fa che aggravare una situazione resa già più difficile dal fatto che le cooperative, per sostenere la competizione crescente nei mercati in cui operano, sono costrette ad esigere livelli di performance sul lavoro sconosciuti in passato.

Secondo alcuni, questo innalzamento trasforma, o addirittura snatura, la missione delle cooperative, che non possono più essere luogo di riabilitazione attraverso al lavoro per chi ha consistenti problemi nel rendimento lavorativo. E c'è chi osserva, poi, che mentre le porte si chiudono per chi vuole entrare nel lavoro con un problema di tossicodipendenza conclamato, le dipendenze dilagano in modo sotterraneo tra persone che il lavoro ce l'hanno e che cercano di gestire e controllare, spesso in modo solitario, la propria situazione di dipendenza. A volte è lo stesso stress del lavoro, la difficoltà a conciliare il lavoro

con i problemi familiari e di cura, il moltiplicarsi dei rischi, a rendere molte persone vulnerabili e a spingerle all'assunzione di sostanze: il lavoro rischia di diventare un contesto che produce disagio, più che integrazione.

Rispunta così, dall'interno di un mondo che è quotidianamente in contatto con chi è messo ai margini da inesorabili meccanismi economici e sociali, una critica al lavoro - a come esso viene oggi comprato e venduto, mal gestito e sprecato - che invita a interrogare l'esperienza della cooperativa Arcobaleno da un altro punto di vista.

Come fa un'impresa che in questi anni ha assunto centinaia di persone che nessuno avrebbe assunto a crescere e a rimanere sul mercato con buone performance, pur in un periodo di crisi? Che sfida lancia alle imprese "normali"? Quali conferme o smentite ne possono trarre le scienze manageriali che negli ultimi vent'anni si sono esercitate a suggerire nuovi modelli organizzativi per sfuggire al declino dei nostri sistemi industriali?

## Capitolo 3

### Il lavoro e la rete: un modello per l'autonomia della persona

#### 3.1 Entrare nel lavoro: inserire per adattare o per far crescere?

Nella rappresentazione degli operatori dei SERT, il lavoro continua ad essere un passaggio fondamentale verso l'integrazione sociale. In particolare, vengono sottolineati i diversi aspetti che rendono indispensabile promuovere il reinserimento nel lavoro, sintetizzabili nella riabilitazione e nell'acquisizione di autonomia, per uscire dalla condizione di assistito.

Lavorare vuol dire poter sperare di gestire spazi essenziali della vita: la casa, la famiglia, gli affetti, le amicizie, i saperi e la capacità di affrontare e risolvere i propri problemi. Il lavoro è quindi un'acquisizione decisiva per uscire da una condizione di dipendenza e di esclusione, per ricostruire un progetto i cui tasselli, per quanto incerti, in divenire, sono sempre legati a doppio filo con il lavoro.

Ma il lavoro è anche un campo di sperimentazione, nel quale la persona si misura e riceve un riscontro dalla realtà. Ciò avviene a partire dai primi momenti di incontro nel SERT, quando si impostano le azioni di ricerca del lavoro e si chiede alla persona di prendere l'iniziativa, di attivarsi.

In questi ultimi due anni la caduta verticale delle opportunità di lavoro ha reso drammatiche le difficoltà di inserimento, al punto che non si riescono a collocare neanche persone in borsa lavoro, sia per la mancanza di attività da svolgere, sia per la restrizione di risorse per i progetti. Per di più, è da un periodo più lungo che gli operatori hanno notato una crescente domanda di requisiti, che, a detta di vari responsabili di inserimenti lavorativi per i SERT, taglia fuori dal lavoro coloro che ne avrebbero più bisogno. Ciò avviene in modo molto marcato per le aziende profit, ma avviene anche per le cooperative sociali, che sono ormai inserite in analoghi meccanismi di mercato che sollecitano fortemente la richiesta al personale di prestazioni elevate.

Oggi, quindi, per gli operatori, la ricerca del lavoro appare un miraggio. Le occasioni sono pochissime, la domanda sempre più esigente in termini di requisiti personali, i candidati estremamente fragili, provati, incapaci di mettersi al passo in contesti esigenti e competitivi.

C'è poi una questione di carattere culturale che interroga la questione del lavoro nei suoi aspetti qualitativi. Non è difficile rendersi conto che la maggior parte degli operatori dei servizi sembra avere una rappresentazione dell'inserimento lavorativo che ricalca un paradigma organizzativo tradizionale, di matrice taylor-fordista, che, seppure in crisi da anni, ha profondamente modellato la cultura del lavoro di un'intera epoca. Secondo questa concezione l'inserimento lavorativo corrisponde a un processo di socializzazione subalterna in cui le persone vengono addestrate a eseguire istruzioni e a rispondere a comandi. A chi lavora non è richiesto di pensare, o di essere coinvolto e partecipare, ma soltanto di eseguire le istruzioni ricevute il più in fretta possibile e di rivolgersi ai superiori per qualunque anomalia. La selezione in ingresso non è particolarmente problematica perché deve accertare esclusivamente il possesso di requisiti minimi: fisici, di istruzione, legati al possesso di abilitazioni, come la patente di guida. Si tratta di lavori senza qualità, uno vale l'altro. Non si sceglie. Si è scelti in funzione di pochi requisiti, molti dei quali ascritti.

Il pensiero corre alle posizioni di lavoro nei contesti industriali tradizionali, dove si potevano svolgere le 8 ore di lavoro avvitando migliaia di volte un bullone, senza necessità di parlare con nessuno, senza mettere in moto alcuna facoltà di tipo cognitivo (leggere informazioni, elaborare soluzioni, imparare dagli errori, ecc.) o relazionale (accordarsi con un collega, scambiarsi informazioni, fare un lavoro insieme, dare spiegazioni a un cliente, ecc. - caso 1 della figura seguente). Con il tempo questi lavori, oltre a produrre danni fisici per la ripetitività ossessiva delle azioni, comportavano un degrado delle capacità delle persone -in termini di perdita di abilità e di frustrazione e smarrimento del senso del lavoro-, come risultava evidente nei casi di crisi aziendale, in cui era necessario riconvertirle ad altri compiti. Il riferimento alla catena di montaggio non deve ingannare: le medesime condizioni operative e relazionali si possono creare quando si devono pulire degli uffici vuoti, lavare dei gabinetti, fare montaggi e assemblaggi di particolari, friggere patatine, vuotare contenitori, separare materiali, caricare linee, imputare al computer dati sempre uguali, ecc. Dunque, nonostante la crisi del fordismo, rimangono numerosi i lavori potenzialmente rischiosi per le capacità delle persone che li svolgono, soprattutto se l'organizzazione che li gestisce ha una cultura pesantemente burocratico-meccanicista, in quanto diventano attività che impoveriscono le competenze della persona e che offrono pochi spazi alla ricostruzione di significati.

L'esperienza di Arcobaleno , sin dalle origini, si è mossa in un'altra prospettiva.

Come insegna l'esperienza di molte aziende che fin dagli anni novanta hanno accettato la sfida dell'aumento della competitività dei mercati aumentando l'efficienza dei processi e la qualità dei prodotti e dei servizi, è possibile migliorare le performance e la qualità introducendo elementi culturali nuovi, orientati al coinvolgimento e alla responsabilizzazione del personale, anche operativo. Ai lavoratori si richiedono competenze cognitive e relazionali, motivazione e autonomia. L'organizzazione deve essere modellata in modo da creare ambienti di lavoro che consentano di apprendere.

**Tavola n. 1 - Culture organizzative e modelli di inserimento lavorativo**

	Cultura organizzativa	Domanda di ruolo	Selezione in ingresso (requisiti richiesti)	Apprendimento (competenze cognitive e relazionali)	Investimento dell'azienda sull'apprendimento
1	burocratico-meccanicista	esecuzione di compiti rigidi e prescritti dall'alto	bassa soglia	scarso	scarso
2	orientata al coinvolgimento e alla responsabilizzazione	esecuzione di compiti variabili, esercizio di autonomia e responsabilità	alta soglia	elevato	elevato

I lavori che la cooperativa offre non appartengono certo alla categoria dei lavori cui è tributato un elevato riconoscimento sociale, eppure si qualificano per lo spazio che offrono nell'attivazione di competenze di tipo cognitivo e relazionale e, quindi, per la gestione di margini di autonomia e responsabilità riguardo a qualche aspetto del lavoro. Vivono di una cultura organizzativa improntata alla valorizzazione del contributo delle persone, alla creazione di strategie e strumenti orientati al miglioramento continuo, attraverso la mobilitazione del personale operativo.

Un aneddoto sulla divisa dell'autista-raccoglitore, citato più volte nei racconti degli operatori, testimonia bene dell'esistenza di questo spazio di azione. Ebbene, la maglietta di Arcobaleno è diventata un simbolo dell'identità del gruppo, del lavoro dei compagni, della propria azienda, del proprio futuro e svolge anche un ruolo centrale nell'orientare il rapporto con i cittadini: dato che ho la divisa, anche se provocato, non rispondo male, mi muovo con responsabilità, perché rappresento un'organizzazione importante, che ha valore, e il cui valore non voglio sminuire, agli occhi degli altri. Raccontano queste esperienze gli stessi operatori che avvertivano, i primi anni, la diffidenza, se non il disprezzo, negli sguardi degli utenti per il loro lavoro, quando entravano nei condomini per raccogliere la carta. Dunque, è cambiata nel tempo la percezione del proprio lavoro e della propria identità nel lavoro anche se, a ben guardare, il lavoro in sé è sempre lo stesso. Quale processo è avvenuto?

**Tavola n. 2 - Il modello di inserimento lavorativo di Arcobaleno**

	Cultura organizzativa	Domanda di ruolo	Selezione in ingresso (requisiti richiesti)	Apprendimento (competenze cognitive e relazionali)	Investimento dell'azienda sull'apprendimento
3	orientata al coinvolgimento e alla responsabilizzazione	esecuzione di compiti variabili, esercizio di autonomia e responsabilità	bassa soglia	elevato	straordinario

Per capirlo occorre partire dal momento del reclutamento. A differenza di molte aziende che, in ragione del livello di competenze cognitive e relazionali che ritengono necessarie per lo svolgimento dei ruoli operativi, alzano progressivamente la soglia utilizzata per la selezione in ingresso, il modello Arcobaleno produce intenzionalmente uno scarto, che consiste nel mantenere abbastanza bassa la soglia dei requisiti richiesti, proprio perché ha l'obiettivo di favorire l'ingresso di persone che, in ragione della loro situazione, hanno notevoli difficoltà nello svolgimento delle prestazioni di lavoro, sia dal punto di vista dell'efficienza, sia dal punto di vista della gestione degli spazi di autonomia e di

relazione. Questa scelta, coerente con la missione, crea, immediatamente dopo, la necessità di un investimento del tutto straordinario nei processi di accompagnamento, formazione e sviluppo del personale che, dopo anni di sperimentazione, sono stati codificati in modo organico nel piano sociale della cooperativa, redatto in occasione del bando di servizi del 2007.

Prima di entrare nel merito delle caratteristiche del modello di inserimento, occorre sottolineare che questa impostazione è antitetica all'idea che per le persone in difficoltà vadano creati posti di lavoro speciali, come se tali soggetti avessero deficit incolmabili e fossero privi di potenzialità. L'ipotesi, in questo caso, è che le risorse ci siano, ma che il percorso di attivazione, considerato l'effetto frenante delle esperienze pregresse, debba essere attentamente curato e sostenuto. La scelta conseguente, quindi, consiste nel creare contesti di lavoro capaci di tirar fuori motivazioni e sviluppare capacità e apprendimenti creando un ventaglio di strategie e strumenti per rendere possibili tali progressi. La condizione fondamentale, tutt'altro che scontata, è la disponibilità della persona a mettersi in gioco, ed è infatti questo l'elemento che il processo di selezione deve mettere in evidenza. Questa è anche l'eredità più importante dell'esperienza della nascita di Arcobaleno, distante 15 anni ma vivissima nei ricordi, che sono colorati dalle storie e dalle testimonianze di persone che, mettendosi in gioco, hanno cambiato vita e fatto grandi progressi sotto il profilo professionale. *“Puoi decidere di fare il vagabondo anche fino a 90 anni, ma se decidi di cambiare vita, il lavoro è la prima cosa”,* ed è nel lavoro che questa scelta si è chiarita *“i primi tre anni qui sono stati una bella esperienza, perché ho recuperato in quel periodo la mia dignità e su quello ho costruito altri 12 anni di lavoro, che non è poco”,* e ancora *“Il lavoro è sempre stata la prima cosa sulla quale ci si è concentrati per riprendere in mano la propria vita”*.

L'esperienza dei primi anni ha quindi lasciato in eredità un gruppo di testimoni credibili, in quanto loro stessi avevano sperimentato il cambiamento ed avevano trovato la via per non gettare la propria vita e tutte le risorse che avevano. La scoperta della possibilità concreta di valorizzare le proprie risorse è quindi il passo fondamentale che l'inserimento nel lavoro consente di compiere.

Secondo gli operatori dei SERT torinesi il modello di inserimento lavorativo di Arcobaleno si distingue per alcune specificità. In primo luogo, l'importanza attribuita al patto con la persona, al progetto in cui sono precisati gli obiettivi condivisi che l'inserimento si propone di realizzare e di consolidare. Nella



formulazione del patto l'inserimento viene visto come percorso sperimentale che mira a far crescere la persona. Le esigenze di performance aziendale, per quanto ritenute importanti, non vengono imposte alla persona come traguardi assoluti, ma si lavora per costruire un contesto dove il riferimento diventa il progetto condiviso, all'interno del quale devono trovare spazio gli obiettivi aziendali e le istanze di crescita della persona.

In secondo luogo, il rapporto sistematico di Arcobaleno con i servizi. L'operatore del SERT viene sempre coinvolto, quando si presenta la possibilità di assumere una persona che ha dichiarato di essere seguita dai servizi, e successivamente, in caso di assunzione ai sensi della legge 381 o di gestione di borse lavoro, vengono condotte insieme le verifiche in itinere. Non pare sia così diffusa tra le cooperative sociali la pratica di effettuare sempre le verifiche periodiche insieme all'operatore dei servizi. Nel caso di Arcobaleno, invece, le verifiche si fanno e si tratta di appuntamenti non formali, che a detta degli operatori costituiscono momenti qualificanti del rapporto con la persona, anche perché consentono all'operatore di conoscere aspetti della vita quotidiana e di lavoro, che viceversa non potrebbe osservare. Il lavoro, da questo punto di vista, è un momento di sperimentazione essenziale e aiuta l'operatore dei servizi a cogliere le difficoltà e i progressi della persona. Relativamente a quest'ambito, la collaborazione tra servizi e cooperativa intorno alla relazione con la persona sembra essere molto fruttuosa, e implicare vantaggi che derivano sia dallo scambio di informazioni, sia dalla collaborazione tra specializzazioni professionali diverse.

Un terzo aspetto, che viene letto in maniera ambivalente come esito di un processo di maturazione organizzativa reciproca, ma anche come spia di un possibile processo di burocratizzazione, è quello che vede il processo di inserimento governato da due strutture specializzate, il Nautilus, per il servizio di selezione e tutoraggio, e il responsabile delle Risorse Umane, per gli incontri di monitoraggio sul personale inserito.

Visto dall'interno, attraverso il progetto del piano sociale, il modello di inserimento di Arcobaleno appare molto strutturato e costruito sull'idea della promozione della crescita della persona, che nella fase di inserimento deve entrare a far parte di un sistema organizzativo esigente e deve collocarsi rispetto ad un sistema di valori e a un'identità aziendale molto spiccata, ma contemporaneamente molto tollerante.

In particolare, secondo il piano sociale, l'inserimento ha i seguenti obiettivi:

- sostenere la persona nell'integrazione nell'ambiente lavorativo;
- favorire l'autonomia e la capacità di auto-organizzazione del proprio lavoro;
- favorire la comprensione della globalità dell'esperienza della cooperativa;
- incrementare la professionalità e la spendibilità lavorativa;
- stimolare la socializzazione;
- sostenere la cura di sé;
- garantire un rapporto con i servizi del territorio.

Lo strumento per la gestione del percorso è il progetto personalizzato, che consiste concretamente in un piano di lavoro verificabile, la cui realizzazione è evidenziata e monitorata attraverso schede, verifiche e relazioni.

Il raggiungimento degli obiettivi viene sostenuto da un ventaglio di strumenti organizzativi. I principali sono:

- l'affiancamento di un tutor specializzato – un compagno di lavoro esperto e formato sugli aspetti relazionali - che segue la persona fino a quando non svolge in autonomia il suo lavoro e non raggiunge standard normali di produttività; lo stimolo continuo ad esercitare l'autocontrollo sulla base dei dati di monitoraggio del lavoro;
- l'utilizzo di strumenti e informazioni per costruire una visione panoramica dell'esperienza: la missione della cooperativa, la sua storia, la sua attività, i suoi valori, il complesso dell'organizzazione e il posto che occupa il lavoro del singolo raccoglitore;
- l'utilizzo dell'esperienza di lavoro per l'apprendimento continuo e la formazione professionale specifica: relazioni all'interno della squadra e con i responsabili per discutere i problemi del lavoro, trovare eventuali soluzioni, individuare specifici fabbisogni formativi;
- la creazione di occasioni di socializzazione: attraverso le attività del social club
- il raccordo continuo con i servizi sociali, per collegare strettamente l'esperienza di lavoro con le questioni riguardanti il percorso e le relazioni di cura. Questo rapporto è particolarmente importante per gestire momenti di crisi o ricaduta, che richiedono anche l'attivazione dei servizi

Il processo di inserimento è preparato da una selezione che si svolge a due livelli. Il primo livello è gestito da Nautilus, ed è innanzitutto basato sulla raccolta

sistematica di profili di persone che si presentano allo sportello o che vengono segnalate dai servizi. Quando si presenta una necessità di personale in una cooperativa del consorzio, come Arcobaleno, viene fatta una selezione tra persone che hanno i requisiti per l'applicazione della legge 381 ed in particolare per tossicodipendenza, dipendenza da alcol e regime di detenzione, tenendo conto dei requisiti richiesti dall'azienda. Per l'autista raccogliitore si tratta di informazioni di base, come il possesso di patente, il possesso della licenza media e alcuni requisiti di natura relazionale, come la capacità di ascoltare e rispondere in modo appropriato, o di lavorare in autonomia.

Viene anche approfondita, su una rosa di persone pre-selezionate, con un secondo colloquio a cura del responsabile delle risorse umane, la storia personale, per valutare il potenziale del candidato, in relazione alle sue competenze e alle circostanze in cui si trova. Nel colloquio l'azienda si preoccupa di illustrare al candidato in modo chiaro il contesto di lavoro e la domanda aziendale, in modo da dargli la possibilità di collocarsi rispetto alla proposta. Inoltre, il colloquio punta a far esplicitare al candidato le sue rappresentazioni circa il lavoro, in modo da preparare il terreno per il progetto personalizzato.

L'analisi attenta delle disponibilità del soggetto e di alcune sue caratteristiche è una condizione per aumentare le probabilità di successo dell'inserimento, in chiave di realizzazione della persona. La selezione avviene all'interno di una fascia di persone che per caratteristiche oggettive e soggettive ha comunque bisogno di contesti dedicati, avendo probabilità estremamente basse di collocarsi sul mercato. Si tratta di una platea che in momenti di acuta crisi occupazionale tende ad assumere dimensioni preoccupanti, che impongono drastiche selezioni. Senza contare che molte delle persone che si rivolgono a Nautilus, per le condizioni di salute fisica o mentale in cui si trovano, non dispongono dei requisiti minimi richiesti dalla cooperativa e devono essere orientati verso altre esperienze.

### **3.2 Crescere nel lavoro: i circuiti virtuosi dell'apprendimento e dell'appartenenza**

Far leva sulla responsabilità e sulla scelta della persona, sostenerne l'attivazione in modo personalizzato, con supporti formativi, stimoli e meccanismi di incentivazione, proporre sempre regole universali, all'interno delle quali sviluppare negoziazioni e scambi personalizzati, sono pratiche organizzative che proseguono anche dopo l'inserimento e che caratterizzano la cultura organizzativa di Arcobaleno.

L'assunzione implicita è che la costruzione della competenza professionale e dell'appartenenza sociale non è un processo che si conclude con l'inserimento, ma è un percorso che deve continuare nel tempo e riguardare l'intera azienda.

Se guardiamo ai modi con cui solitamente le aziende creano senso di appartenenza tra i propri lavoratori, possiamo individuare due polarità. La prima polarità è rappresentata da una strategia che 'parte dall'alto', e si propone di diffondere a far accettare ai lavoratori e ai clienti esterni una determinata rappresentazione della missione aziendale, del lavoro necessario per realizzarla e della qualità che si produce; la seconda invece richiede di partire dal basso, e intende costruire una rappresentazione collettiva dell'azienda e del lavoro fondata sul senso effettivamente attribuito all'attività concreta, dai lavoratori che la svolgono. Anche in questo caso esiste una visione che proviene dal vertice, ma viene formulata in coerenza con le iniziative che innervano la base dell'organizzazione. C'è corrispondenza tra i valori che arrivano dall'alto e quelli che si sperimentano nel lavoro quotidiano, tra l'immagine con cui ci si presenta all'esterno e il modo con cui ci si misura e ci si orienta all'interno.

Questo secondo approccio, dunque, tenta di tradurre in pratica un ambizioso traguardo per le organizzazioni, ovvero la saldatura tra il fare concreto del lavoro ed il senso che gli si attribuisce. Inoltre, coglie la dimensione sociale di questo processo: infatti l'attribuzione di senso ad un'attività pratica di lavoro non è mai solo un conseguimento individuale, ma scaturisce dall'interazione con le altre persone con cui si lavora e per cui si lavora.

Ed è la stessa qualità del servizio a dipendere da una relazione costruttiva e dotata di senso tra i lavoratori, che cooperano nell'organizzazione, e tra i

medesimi lavoratori e i clienti, che sono inevitabilmente coinvolti nella produzione del servizio.

Viene meno, in questo modo, la scissione che spesso emerge nei discorsi sugli inserimenti lavorativi tra questioni che riguardano la produttività del lavoro e i vincoli economici e organizzativi della produzione da un lato e questioni che riguardano i rapporti sociali e l'appartenenza dall'altro. In realtà, è intorno agli obiettivi organizzativi e al lavoro concreto che ne deriva che occorre costruire un senso, allo stesso tempo 'produttivo' e 'sociale'; essi diventano l'ancoraggio, l'oggetto di lavoro, su cui convergono gli investimenti dell'organizzazione e gli investimenti delle persone (Manoukian, 2000). I piani individuali di inserimento, ma anche i piani di sviluppo di carriera per i responsabili intermedi e per i dirigenti, i piani di formazione, i piani di incentivazione e di riconoscimento del merito, ecc. sono tasselli di uno sforzo convergente, che è alla base della costruzione di senso, e anche della crescita di identificazione e di appartenenza aziendale, come di riconoscimento di un'immagine esterna coerente con i propri valori.

E' la visione ragionevole ed equilibrata dello scambio tra persona e organizzazione, intorno agli obiettivi del lavoro concreto, che allontana il rischio di assistenzialismo e passività delle persone, e che le rende capaci di investimenti, in un quadro di autodeterminazione delle proprie prospettive e anche di riscatto. Questo non vale solo per chi esce da condizioni di svantaggio, vale per tutti.

Anche ripercorrendo la storia di Arcobaleno, possiamo notare come l'applicazione costante di questi principi nel tempo abbia prodotto il passaggio da una situazione iniziale caratterizzata da un basso riconoscimento sociale e da situazioni di coinvolgimento nel lavoro ancora precarie e non consolidate, a una situazione riconosciuta all'esterno e all'interno, di consolidamento dell'autostima. Come dice un socio storico "*Arcobaleno è diventata una grande famiglia, però con dei paletti ben chiari rispetto a ruoli e funzioni*".

E' particolarmente rilevante, dal punto di vista motivazionale, lo sforzo messo in atto per la costruzione di un sistema incentivante molto articolato, finalizzato a premiare l'impegno diretto nel lavoro, i risultati dell'unità organizzativa in cui si opera e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, vi è stata una progressiva trasformazione dei sistemi di controllo, che inizialmente miravano a sanzionare i comportamenti non allineati alle istruzioni aziendali, mentre oggi sono stati valorizzati per la loro funzione positiva, di riconoscimento

dell'impegno e dei buoni risultati raggiunti, ad esempio, attraverso la valutazione dei cittadini.

**Tavola n.3 - Coordinate organizzative per la crescita professionale nelle cooperative sociali**

		Sviluppo dell'autostima	
		Basso	Alto
Stigma sociale	Alto	ghetto assistito passività	
	Basso		attivazione, miglioramenti produttivi qualità senso del lavoro

Il funzionamento delle spirali di incremento o riduzione dell'autostima deve essere guardato con attenzione, perché è possibile rappresentare molti tipi di meccanismi sociali diffusi nelle realtà di lavoro, che funzionano come le profezie che si auto-adempiono. Ad esempio, chi ha difficoltà ad esprimere le proprie capacità, anche per progressi reiterati fallimenti, e riceve conferme di questa sua incapacità da parte dei colleghi o dei clienti, per questo incontra ulteriori e crescenti ostacoli a diventare abile e autonomo (Castelfranchi, 2000). In effetti, egli si muove in un perimetro di comportamenti disegnato dai segnali che riceve, più che dalle risorse di cui potenzialmente dispone. Le aspettative su se stessi o quelle degli altri hanno grande importanza, e uscire da condizioni caratterizzate dalla percezione di un basso livello di stima, propria o altrui, è un percorso difficile e rischioso. Infatti, richiede di essere in un contesto capace di stimolare progressivamente capacità e motivazioni, di creare quindi disponibilità all'investimento nel lavoro, ma anche condizioni concrete di praticabilità e di efficacia di questo investimento. Ovvero: mi impegno, e vedo i risultati, e questi risultati sono riconosciuti e apprezzati.

In questo senso possiamo anche dire che il lavoro vero, adatto ad intraprendere percorsi di crescita professionale e di riscatto dai fallimenti per

compiersi ha bisogno di un'impresa vera, capace di tradurre in modo efficace l'impegno individuale in risultati economici e di servizio di un certo rilievo. Guadagnarsi lo stipendio e far contenti i clienti, sono passaggi obbligati. Guadagnare qualcosa in più e migliorare la qualità del servizio, facendo ancor più contenti i clienti, è il traguardo diretto, intorno a cui ruotano la costruzione di apprendimento sul lavoro e la costruzione dell'appartenenza all'azienda.

L'elemento cruciale, quindi, è di natura sistemica, e riguarda la relazione che si costruisce intorno al lavoro vero tra la persona e l'organizzazione, tra la rappresentazione che ciascuno ha del proprio lavoro e il senso che gli attribuisce, e quella che manifestano gli altri e il senso che gli attribuiscono.

**Tavola n. 4 -Coordinate organizzative per la crescita professionale nel lavoro**

		Investimento relazionale favorire l'auto-riconoscimento interno-esterno	
		Basso	Alto
investimento organizzativo sulle persone	Alto	Imprese profit innovative	Arcobaleno Cooperative sociali in ambiti concorrenziali
	Basso	Lavoro in ambiti non concorrenziali Imprese profit tradizionali	Laboratorio protetto

Per ottenere questo risultato occorre investire tempo e soldi, formare e dedicare competenze specializzate. Una parte di questi investimenti – dedicati allo sviluppo professionale e alla cooperazione intorno alla qualità del servizio - potrebbero essere decisi e realizzati da qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalla specifica missione di una cooperativa sociale di tipo B; ma un'altra parte, molto consistente, è indispensabile per creare le condizioni di sviluppo professionale e di integrazione sociale delle persone con svantaggi. Senza investimenti aggiuntivi e senza l'applicazione di specifiche strategie e

strumenti, come è unanimemente riconosciuto dagli operatori dei servizi pubblici che si occupano di inserimenti, l'obiettivo è irrealistico.

**Tavola n. 5 - Coordinate organizzative per la crescita professionale nelle cooperative sociali**

		Tasso di investimento sulle persone cooperazione con la rete dei servizi	
		Basso	Alto
Tasso di imprenditorialità	Alto	Imprese profit	Arcobaleno cooperative sociali in ambiti concorrenziali
	Basso	Lavoro in ambiti non concorrenziali	Laboratorio protetto

Il lavoro dell'autista raccoglitore ha margini elevati di autonomia nella gestione dell'attività, e ampi spazi di relazione con i clienti destinatari del servizio. Si tratta di due condizioni che lo rendono particolarmente adatto a favorire percorsi di crescita professionale. E' infatti un lavoro che si presta ad essere oggetto di riflessione, per migliorare efficienza e qualità del processo, facendo leva sulla cooperazione tra gli addetti e diventando un terreno di apprendimento e sperimentazione, che impegna e attrae le risorse delle persone. La relazione con l'esterno, che consente di incontrare l'apprezzamento o la disapprovazione dei clienti e di avere un riscontro di un'immagine sociale positiva del proprio lavoro e della propria organizzazione, aumenta le opportunità di misurarsi sul proprio senso di responsabilità, sulla capacità di autocontrollo, sulla appropriatezza dei propri comportamenti e delle proprie decisioni.

In conclusione, il lavoro è un potente linguaggio per esprimere le proprie capacità e porsi in relazione con gli altri. Ciò non dipende soltanto dal contenuto del lavoro ma anche dal contesto organizzativo e decisionale in cui si svolge. In assenza delle condizioni adeguate il lavoro diventa un'attività vuota, senza



senso, che alimenta disagio e frustrazione. Dunque, se il lavoro è indispensabile per essere cittadini, è la qualità del lavoro e dell'organizzazione in cui si svolge a dotarlo di proprietà riabilitative e di sviluppo delle capacità. E' importante ricordarlo, non solo quando ci si occupa di persone che devono essere aiutate ad uscire da condizioni di disagio. Ma anche quando, come sta accadendo in questi anni, il lavoro rischia di diventare esso stesso, soprattutto per i giovani, fonte di disagio e di disabilità.

### **3.3 Il benessere nel lavoro: welfare e socializzazione**

Da molto tempo le cooperative sociali del consorzio Abele Lavoro sono attente alla dimensione extralavorativa. Tra le iniziative più importanti degli ultimi anni possiamo ricordare la fondazione dell'Associazione di Promozione sociale 'Base 202', costituitasi in circolo ARCI, con l'obiettivo di offrire ai lavoratori e alle lavoratrici delle cooperative iniziative di carattere ludico, sportivo e culturale, in diretta risposta ai loro bisogni concreti, e la costituzione del Social Club, che ha coinvolto una trentina di cooperative e associazioni, in cui lavorano oltre 5mila persone, che fornisce prodotti e servizi a prezzi contenuti, microcredito, prestazioni sanitarie a prezzi calmierati e soluzioni a prezzi agevolati per vivere il tempo libero.

Quest'area di attività viene unanimemente ritenuta molto importante dagli operatori dei SERT, che hanno rapporti con Arcobaleno in relazione agli inserimenti lavorativi. L'attenzione alle relazioni, la promozione di incontri con altre persone, non necessariamente svantaggiate, è un elemento distintivo qualificante dell'esperienza di Arcobaleno. Peraltro, anche i servizi a volte organizzano attività di questa natura e le ritengono essenziali nel percorso di riabilitazione.

In realtà, il disegno del social club e le iniziative di questo tipo, che incrociano i contesti lavorativi del consorzio, si muovono su tre piani distinti.

Il primo è quello delle relazioni. In una situazione di forte solitudine in cui si trovano molte persone che sono passate attraverso l'esperienza della tossicodipendenza o del carcere, quando anche il contesto di lavoro rischia di essere povero di relazioni significative, come accade in alcuni percorsi di

inserimento, aprire nuovi spazi di relazione sociale può essere un contributo fondamentale alla promozione della persona.

Il secondo consiste nella fornitura di servizi reali, utili e a volte indispensabili, a prezzi e condizioni di accesso favorevoli. Per chi è dotato di scarse risorse economiche e non ha canali privilegiati per l'accesso a servizi essenziali, la possibilità di disporre di un'offerta speciale per acquisti collettivi, servizi sulla casa, finanziari, di microcredito, fiscali, di consulenza specialistica o sanitaria è una risorsa di grande importanza, che aumenta il livello di protezione della persona e della famiglia su ambiti fondamentali della vita quotidiana. Inoltre, quest'area si incrocia con la precedente quando l'accesso ad alcuni servizi è reso possibile dai suoi costi contenuti e dalle modalità organizzative con cui è proposto, tese ad agevolarne la fruizione. Le attività sportive, ad esempio, aprono possibilità di socializzazione, ma consentono anche, come osservava un operatore di un SERT, di *riprendere in mano cose che erano state accantonate, come lo sport, ovvero il rapporto con il corpo, uno dei problemi più grossi della tossicodipendenza*.

Un terzo livello, non meno importante, riguarda la creazione di contesti di partecipazione, di dibattito culturale, di esercizio di cittadinanza. Come abbiamo argomentato, il potenziale di rafforzamento delle capacità che può sviluppare il lavoro, dato un contesto organizzativo che stimola e consente il coinvolgimento, è strettamente legato all'iniziativa della persona e al suo livello di partecipazione attiva. Dunque, l'esercizio della partecipazione, in contesti diversi dall'ambiente di lavoro, contribuisce a sviluppare capacità cognitive e relazionali che ritornano utili anche sul lavoro, e consentono di acquisire dignità, di muoversi come cittadini, di creare condizioni per una partecipazione più intensa e consapevole anche nella vita della cooperativa.

Quindi, diversamente dal dopolavoro di una grande azienda, le iniziative della cooperativa Arcobaleno occupano un posto strategico nel rapporto tra azienda e lavoratore, e sono contraddistinte, ancora una volta, dal rilievo attribuito alla dimensione reale, e non ideologica, della partecipazione e dell'appartenenza. Questa, infatti, deve rispondere a necessità concrete e deve essere misurata sui bisogni delle persone.

E' un circolo virtuoso, ma anche una via obbligata: l'impresa vera e il lavoro vero sono stata la strada per creare le basi per cambiare vita – come hanno deciso di fare centinaia di persone che hanno fatto la storia di Arcobaleno e che

vi lavorano tuttora – tuttavia, per creare davvero impresa e lavoro, soprattutto coinvolgendo molte persone con svantaggi, è indispensabile puntare sul protagonismo delle persone e sulla loro capacità di riprendere in mano la propria vita, di affrontare i problemi del lavoro e di dare contributi produttivi adeguati in quantità e qualità. Se le persone partono con minori capacità di attivazione delle proprie risorse, che pure esistono, è il contesto che deve diventare 'capacitante', favorendo - come in un laboratorio dove si punta sul 'trattamento sociale reale', più che su quello farmacologico - la mobilitazione pertinente delle risorse e l'acquisizione di autonomia. Su quest'obiettivo convergono tutte le azioni del modello Arcobaleno.

## **Capitolo 4**

### **Le politiche di sostegno all'inserimento**

#### **4.1 Le strategie locali di inserimento lavorativo: un passato mitico e un presente incerto**

La storia di Arcobaleno è la storia di una scommessa vinta: creare *“un'impresa vera, per fare un lavoro vero”* con un gruppo di persone che *“fino a 15 giorni prima si facevano”*.

È una storia che si iscrive in un contesto istituzionale-politico specifico e che da questo trae stimolo e opportunità. È un'esperienza che nasce quasi per caso, cogliendo un'occasione offerta ad altri (*“Nel 95 Legambiente viene al Gruppo Abele a chiedere se vogliono fare una sperimentazione sulla raccolta carta, e il Gruppo Abele dice no. Io ero lì per caso, allora dico a quello di Legambiente, aspetta un po'.... per pura combinazione, nasce Cartesio, la raccolta carta. Noi eravamo alla ricerca di lavoro”*), ma che poi si sviluppa anche grazie alle condizioni favorevoli presenti nel contesto di riferimento.

L'esperienza della cooperazione sociale di inserimento, e non solo quella della di Arcobaleno, hanno potuto beneficiare nello scorso decennio di un quadro politico-istituzionale che ha saputo raccogliere la sfida rappresentata da un'inclusione piena di tutti i cittadini. Nel perseguimento di questo obiettivo un posto di primo piano è stato assunto dagli enti locali che, anche in conseguenza del processo di trasformazione politico-istituzionale verso un sempre più marcato decentramento, hanno rappresentato il perno del *welfare* locale. Il processo a cui facciamo riferimento ha coinvolto settori rilevanti del *welfare*, in particolare le politiche sociali e le politiche del lavoro. La stessa legge 381/91, istitutiva delle cooperative sociali, assegnava alle regioni il compito di promuovere e sostenere la cooperazione sociale, attraverso iniziative di raccordo tra livello centrale e periferico e tra ambiti diversi del sistema: quello socio-sanitario, del lavoro, della formazione. Non tutte le regioni hanno saputo o voluto raccogliere questa sfida, e laddove ciò non è avvenuto (ad esempio in Campania), non si è potuto attuare quel circolo virtuoso tra politiche nazionali e locali, tra strategie pubbliche e

private, che in altri territori hanno rappresentato un importante fattore di crescita dell'imprenditoria sociale<sup>24</sup>.

Già il legislatore nazionale aveva indicato alcuni strumenti utilizzabili su base locale per promuovere strategie di inclusione aventi come elemento centrale il "lavoro". In primo luogo, l'abbattimento del costo del lavoro per i soggetti inseriti, grazie all'esenzione dal pagamento degli oneri sociali. In secondo luogo, agevolazioni per l'accesso ai mercati pubblici, grazie alla possibilità di stipulare convenzioni dirette con la pubblica amministrazione. Infine, misure di supporto da implementarsi a livello locale, attraverso l'azione di promozione condotta dalle Regioni.

Sul finire degli anni novanta, con la legge 45 del 1999, si decide, in sede di ripartizione del Fondo per le politiche sociali (in particolare nell'ambito della quota destinata al Fondo nazionale di intervento per la lotta alla droga), di utilizzare le risorse destinate al finanziamento dei progetti triennali alle Regioni, per interventi di prevenzione, recupero e reinserimento lavorativo dei tossicodipendenti.

La regione Piemonte, lo abbiamo già ricordato, ha dato attuazione all'obbligo previsto dalla legge 381 con la legge regionale n. 18 del 1994, che nel regolare i rapporti tra enti pubblici e cooperative sociali, definisce gli strumenti per la promozione, il sostegno e lo sviluppo della cooperazione sociale. Oltre a stabilire i requisiti per l'iscrizione all'albo regionale, la norma fissa alcuni principi particolarmente rilevanti: all'articolo 9 la Regione riconosce alle cooperative sociali un ruolo privilegiato nell'attuazione delle politiche attive del lavoro, in particolare con riferimento all'inserimento e all'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate e delle fasce deboli della popolazione. Nel Titolo III, si disciplinano le convenzioni tra le cooperative sociali, i consorzi e gli enti pubblici; all'articolo 13 sono indicate le priorità da seguire nella selezione degli attori da ammettere al finanziamento. I criteri individuati sono i seguenti: la continuità del programma terapeutico e di inserimento sociale, la creazione di maggiori e stabili opportunità di lavoro per le persone svantaggiate e il legame con il territorio, con riferimento sia alle persone da inserire che all'ambito di intervento della cooperativa stessa.

---

<sup>24</sup> Per una ricostruzione delle politiche elaborate a livello centrale con riferimento al settore della cooperazione sociale di inserimento lavorativo, si rimanda al Rapporto WISEs "Le imprese sociali di inserimento lavorativo e il loro ruolo nelle politiche europee. Rapporto nazionale -Italia, curato da Flaviano Zandonai.

In questo stesso scenario possiamo collocare le misure che il comune di Torino, già dai primi anni novanta, elabora per promuovere e sostenere le esperienze di cooperazione già attive sul territorio cittadino e per agevolare la crescita. Alcune misure hanno natura sperimentale: anche per l'ente locale si tratta di cogliere la sfida dell'inclusione e di coglierla promuovendo le realtà che già hanno dimostrato di avere una vocazione specifica in tal senso

È del 1995 la prima delibera comunale di implementazione degli obblighi derivanti dalla L.381/1991 e L.R. 18/1994<sup>25</sup>.

Sono provvedimenti importanti, non solo perché prevedono clausole specifiche di garanzia nei confronti delle cooperative sociali (ad esempio la riserva di una quota del bilancio comunale, nel 1995 pari a circa il 5%, da destinarsi a convenzioni con le cooperative sociali per l'acquisizione di beni e servizi), ma soprattutto perché, scelgono di promuovere una partecipazione di tutti gli attori coinvolti nella progettazione di strategie da attuarsi in ambito cittadino. I segnali di questi primi tentativi di *governance* partecipata sono rappresentati dai due Protocolli di Intesa tra comune, cooperative sociali e Asl, che danno forma alla rete di relazioni istituzionali tra enti rappresentanti porzioni diverse del welfare (enti locali, sanità, privato sociale), individuando una sede specifica di confronto, dialogo e promozione che rappresenta un laboratorio di sperimentazione per le attività di inserimento lavorativo.

Il lascito di queste iniziative è ancora oggi molto forte nei ricordi degli operatori che vi hanno preso parte. Sono diversi quelli che ricordano quegli anni come un momento di grande fermento, di innovazione, di presa di coscienza anche da parte dell'attore politico della centralità del lavoro per costruire percorsi di uscita dalla marginalità e dall'assistenza. Insomma “ *... un bel movimento, ... un bel momento di coscienza per le istituzioni, ... coscienza che queste persone, di cui reclamavamo l'inclusione, dovevano preoccuparci e innanzitutto*

---

25La deliberazione del Consiglio Comunale n. 10 del 16 gennaio 1995, prevede di destinare una quota degli stanziamenti per la fornitura di beni e servizi alla stipulazione di convenzioni con cooperative sociali; il Protocollo d'Intesa stipulato in data 27 marzo 1995 tra la Città e le associazioni della cooperazione sociale per la costituzione di una sede di confronto, di dialogo e di promozione di iniziative dirette a sostenere l'occupazione dei cittadini in condizione di svantaggio o di debolezza sul mercato del lavoro; la deliberazione del Consiglio Comunale n. 151 del 22 maggio 1995, riserva alle convenzioni in esame, in relazione al bilancio per il 1995, una quota corrispondente a circa il 5% della previsione di spesa del Comune di Torino per l'acquisizione di beni e servizi; il Protocollo d'Intesa stipulato in data 10 ottobre 1996 tra la Città, le A.S.L. cittadine e le associazioni della cooperazione sociale, in base al quale le Aziende Sanitarie si impegnano a favorire

*considerare che fosse opportuno tutelare negli stessi appalti degli enti pubblici chi forniva occasioni di lavoro”.*

In questi anni, lo abbiamo visto, il lavoro assume una centralità specifica anche nelle pratiche riabilitative, non rappresenta più unicamente il momento di verifica del successo di una terapia ma ne rappresenta uno strumento specifico. A questo mutamento di prospettiva si accompagna un'azione degli stessi servizi deputati alla cura/riabilitazione delle tossicodipendenze che cercano autonomamente, attraverso la predisposizione di progetti *ad hoc*, di creare spazi di lavoro per i propri assistiti. È la stagione, in realtà breve, degli appalti “riservati”: le Asl individuano al proprio interno, alcuni servizi da affidare in appalto a cooperative che inseriscano soggetti in carico ai servizi. Un'esperienza breve, che viene ricordata, ad esempio da un operatore che aveva contribuito a costruirla, come un'esperienza a cui non si è dato seguito per scelte poco oculate degli amministratori: *“... io ho ben chiaro quando qualche anno fa ho fatto un appalto nella nostra ASL per un lotto di pulizie ... dove le cooperative parteciparono con l'ottica di poter entrare (nelle attività di pulizia della Asl) e per cui questo appalto potesse essere ampliato ... l'appalto aveva parametri molto stretti, perché dovevano prendere persone segnalate dai servizi, questo lotto è andato avanti un po' di tempo, poi sono cambiati gli amministratori, nessuno ci ha detto niente abbiamo saputo dai nostri stessi pazienti che questo lotto era stato tolto e dato ad un'impresa di pulizia che in generale c'era nell'ASL senza neanche sapere perché a suo tempo era stato creato”.*

Delusi da esperienze negative al proprio interno, i servizi si rivolgono sempre più al mondo della cooperazione per reperire occasioni di lavoro, stringendo in questo modo una forte alleanza con gli attori più rilevanti della cooperazione cittadina. Le sinergie tra pubblico e privato sono spesso basate su rapporti di conoscenza e fiducia reciproca, di condivisione di percorsi e esperienze, che facilitano la comunicazione, anche per la capacità di sapersi “mettere nei panni dell'altro”: *“... Ho lavorato alla ... per cinque anni prima di venire a lavorare come assistente sociale, per cui ho vissuto dall'altra parte l'invio da parte dei servizi pubblici, la gestione quotidiana, il lavoro dei nostri pazienti, la capacità di trovare forme innovative dalla legge 381 in poi, trovare il modo di scoprire nuove necessità delle persone con problemi di tossicodipendenza e*

---

l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati utilizzando gli strumenti offerti dalla L. 381/1991.

*perciò da dentro il tentativo di organizzazione e da fuori il risultato di questa organizzazione”.*

*La rete funziona perché è a due livelli: “... uno istituzionale, quando ci sono progetti e tavoli formali, che permette di fare agganci e progetti comuni; e uno relazionale, quando ci sono relazioni informali per affrontare problemi e seguire persone”.*

La capacità di mantenere saldi i rapporti tra operatori appartenenti a realtà diverse, magari anche portatori di orientamenti e saperi alternativi, sembra basarsi sulla storia comune che caratterizza i percorsi e le traiettorie di vita di molti degli operatori che abbiamo incontrato, su una esperienza comune di lavoro in contesti difficili, sul fatto di sentirsi dei pionieri e, infine, sul riconoscimento reciproco, anche se in alcune situazioni ciò non significa necessariamente condivisione piena della metodologia, delle scelte politiche, ad esempio laddove si addebita ad altri l'incapacità di confrontarsi, per scelta ideologica, con alcuni attori sentiti non affini: *“... su questo ho una divergenza da tempo, io a differenza di loro ho una mentalità più aperta, io lavoro sui contenuti, non sono schierato politicamente, se Bersani o Berlusconi mi presentano un progetto, io guardo cosa c'è scritto. Guardo i contenuti, gli obiettivi”.*

Ma al di là delle differenti opinioni sulle strategie idonee a includere nel mondo del lavoro soggetti altrimenti difficilmente collocabili, esiste il riconoscimento unanime (sia degli operatori pubblici che dei responsabili di cooperativa) della profonda crisi che l'inserimento lavorativo vive in questo ultimo periodo. Crisi che sembra coinvolgere anche il “mercato” locale delle opportunità lavorative, dal momento che anche soggetti privati, ad esempio le fondazioni bancarie, hanno, soprattutto in questo ultimo periodo, ridotto di molto le risorse riservate ad esempio alle borse lavoro. Il problema cruciale è rappresentato, pertanto, dal severo restringimento delle opportunità disponibili. Indubbiamente la crisi economico-finanziaria che ha coinvolto anche il nostro paese ha contribuito in modo rilevante a determinare condizioni di contesto quasi proibitive, tuttavia, almeno nelle opinioni degli intervistati questo non sembra l'unico fattore. È possibile, pur nella diversità delle letture, individuare due ragioni ulteriori che hanno determinato praticamente il “blocco” degli inserimenti: da una parte, gli operatori dei servizi pubblici “addebitano” la mancanza di nuove opportunità di inserimento alla saturazione delle stesse cooperative, che non hanno saputo (o voluto), in molti casi, essere contesti di passaggio verso altre esperienze, magari



nel mondo delle imprese profit, ma hanno preferito (qualcuno sostiene anche per ragioni strumentali legate al mantenimento dei benefici di natura previdenziale e assicurativa stabiliti dalla legge 381) stabilizzare le condizioni lavorative di quelli già inseriti<sup>26</sup>. Altri operatori sottolineano il mancato investimento in settori diversi da quelli classici della cooperazione sociale (le pulizie, la manutenzione delle aree verdi, la raccolta rifiuti): “ .. *La cooperazione sociale quale varietà offre? Noi non l'abbiamo mai trovata, adesso la crisi ha reso drammatico, ma le cooperative, tutte, hanno sempre offerto lavoro molto omologato. È un vuoto di opportunità*”.

Ma quali sono le risposte che, a livello locale, sono state immaginate per colmare questo vuoto? Con l'emanazione della legge 328 del 2000<sup>27</sup> la programmazione delle politiche sociali è gestita a livello decentrato, in particolare sono i comuni (o i loro consorzi) a dover programmare, attraverso i Piani di zona, gli interventi nei settori della assistenza, della lotta alla povertà, al disagio, ecc. La metodologia di lavoro è chiara: alla programmazione delle politiche in ambito locale sono chiamati a partecipare tutti gli attori che, a diverso titolo, sono coinvolti nelle scelte strategiche (comuni o loro consorzi, Asl, cooperative, ecc.). Sembra una risposta convincente anche per le attività di inserimento lavorativo; in realtà le cose andranno diversamente e nel settore delle dipendenze l'integrazione socio-sanitaria rimane un obiettivo ancora tutto da cogliere.

L'istituzione dei Dipartimenti di Prevenzione, come articolazione interne delle Asl (articolazioni organizzative e funzionali dell'ente), ed in particolare la previsione di un Comitato Partecipato di Dipartimento (CPD), composto da rappresentanti degli enti locali, associazioni del volontariato, rappresentanti degli utenti e, per quanto riguarda le attività di inclusione sociale e lavorativa, rappresentanti delle cooperative di tipo B, sembra poter essere una nuova sede di confronto nella quale programmare e immaginare strategie nuove, opportunità

---

<sup>26</sup> È chiaro come questa scelta possa essere letta da almeno due punti di vista alternativi: da una parte, l'aver stabilizzato le posizioni dei soggetti già inseriti ha rappresentato sicuramente un'opzione preferibile sia dal punto di vista della fidelizzazione nei confronti della cooperativa che dal punto di vista della prospettiva di vita dei soggetti; dall'altra parte, questa scelta, in presenza di risorse scarse, va ad incidere sulle opportunità di quanti la *chance* dell'inserimento, e tutto ciò che da esso consegue, non hanno ancora potuto sfruttarla. La questione non è nuova, è stata affrontata anche con riguardo al mercato del lavoro “normale”, basti pensare alle critiche rivolte al sindacato per la sua presunta incapacità bilanciare i diritti e le garanzie tra chi è già nel mondo del lavoro e chi, per diversi motivi, non vi fa (più) parte.

<sup>27</sup> Legge 8 novembre 2000, n. 328, “Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali”.

di inserimento, nuove occasioni di formazione. Le idee in tal senso non mancano; un operatore da noi intervistato, criticando un certo modello di inserimento proposto dalle cooperative immagina un modello se non , da affiancare al primo: “ ... *Penso che la prima cosa sia allargare il campo, verso i servizi, l'orientamento, la formazione, in modo da non battere sempre le stesse strade. Quelle ormai sono sature, e poi non vanno bene per tutti. Sulla formazione bisogna allargare il campo, superare i soliti corsi di abilità sociali di un mesetto, dopo i quali non capita nulla. Non fare l'ennesimo corso di computer, che insegna ad entrare e uscire da internet. Il campo formativo si deve allargare. Bisogna collegare la formazione alle offerte di lavoro. La mia esperienza è un esempio, in questo momento c'è bisogno di persone per i mobilifici, usiamo la scuola che prepara per quello, e facciamo uscire fuori persone che possono concorrere su quel lavoro. La stessa cosa è avvenuta con gli OSS, varie persone che conosco hanno fatto questa scuola, non è semplice. Non possiamo fare solo corsi per giardinieri, facciamo finta di fare cose per le persone, che in realtà non sono efficaci*”.

Il confronto, magari anche vivace, in questi casi è una risorsa preziosa, determina crescita, sviluppo, opportunità.

## **4.2 Le sfide aperte**

Un'indagine curata nel 2007 dalla Regione Piemonte per fare il punto sulla realtà della cooperazione di inserimento lavorativo e sulla prospettive future<sup>28</sup>, ha chiesto a un certo numero di cooperative sociali di esprimersi su tre tematiche “strategiche”: gli ostacoli maggiormente rilevanti per lo sviluppo della cooperativa, le fonti del vantaggio competitivo ritenute di maggiore importanza ai fini dello sviluppo di medio e lungo periodo ed infine, gli strumenti di *policy* più efficaci a supporto della cooperazione d'inserimento lavorativo.

Tre le questioni indicate come severi ostacoli per lo sviluppo delle cooperative: la *bassa redditività*, indicata dal 37,4% dei rispondenti come il

---

<sup>28</sup> Regione Piemonte, “La cooperazione sociale di tipo B”, paper presentato al convegno “La cooperazione sociale di tipo B e il lavoro delle persone svantaggiate: bilancio e prospettive”, Torino 29 Febbraio-1 Marzo 2008.

problema principale<sup>29</sup>; la concorrenza delle imprese profit (un dato che segnala le difficoltà a reggere il mercato dei “servizi sopra soglia”), le pratiche di *dumping* di altre cooperative sociali.

Sul versante dei fattori ritenuti più importanti ai fini dello sviluppo, le cooperative sociali non sembrano avere dubbi. La capacità di competere nei prossimi anni sarà certamente determinata dall'accesso a risorse qualitative che oggi in parte faticano a reperire (personale specializzato, ricerca, formazione, strategie tese a superare la ristrettezza dei confini locali, ecc.). Un altro fattore che viene considerato strategico per promuovere sviluppo, è la stabilizzazione del mercato acquisito e una regolazione favorevole. Se leggiamo insieme i due fattori su richiamati, potremmo dire che le cooperative hanno contemporaneamente un forte spinta verso l'esterno e verso l'innovazione, ma allo stesso tempo, e forse per finanziare questi stessi investimenti, hanno la necessità di mantenere “le posizioni”.

È questa un'indicazione che si potrebbe anche interpretare in termini “protezionistici”: le “sociali” si sentono minacciate dalle regole in materia di affidamenti affermatesi a livello comunitario e dalla recente normativa sugli appalti pubblici, e quindi richiedono il ripristino o la conservazione del modello di regolazione che ne aveva favorito la crescita in condizioni relativamente protette.

Come si riconosce oggi quest'ambivalenza? L'esperienza della cooperazione, pur nella sua eterogeneità, si caratterizza per aver fondato la propria esistenza, la propria *mission*, sull'ossimoro profitto-obiettivo sociale, ribaltando in tal modo l'approccio tradizionale dell'impresa profit<sup>30</sup>. L'ibridazione tra esigenze di mercato e redistribuzione/reciprocità, pone questioni rilevanti: la ricerca di un equilibrio tra ragioni dell'efficienza e della solidarietà, tra razionalità organizzativa e “prodotto sociale”, ecc.

È del tutto conseguente che la domanda di politiche pubbliche rivolta agli enti locali si esprima innanzitutto nella richiesta di una regolazione favorevole in materia di appalti e affidamenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Questo è il principale mercato delle cooperative sociali e difficilmente la sua importanza

---

<sup>29</sup> Se confrontiamo questo dato all'espansione quantitativa del mercato della cooperazione, trend confermato nella stessa indagine, è chiaro che la difficoltà è legata a una scarsa capacità, dal punto di vista strutturale, di remunerare gli investimenti compiuti o di sostenere i costi di produzione.

<sup>30</sup> Solo in tempi molto più recenti l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa (Corporate Social Responsibility) sono entrati a far parte del vocabolario delle aziende.

potrà essere sostituita nell'immediato futuro da altri committenti, nonostante le possibilità integrative o complementari di sviluppo nel settore privato.

La stessa storia di Arcobaleno lo dimostra. Abbiamo visto che l'investimento sulla dimensione organizzativa ha accompagnato la crescita della cooperativa. L'investimento si è configurato in particolare nella promozione di un assetto interno maggiormente articolato: ridefinizione di funzioni e compiti, specializzazione professionale, decentramento delle responsabilità, creazione di figure intermedie dell'organizzazione.

Ma innovare non basta, occorre saper comunicare le innovazioni, creare cultura, in una parola essere protagonisti nella costruzione dei discorsi pubblici su e intorno alla cooperazione.

È un' esigenza questa che non è sentita solo dalle cooperative, ma coinvolge anche gli operatori dei servizi: " ... *Siamo capaci poco a comunicare, trovo che i servizi abbiamo fatto poco sulla comunicazione, abbiamo fatto una bella riunione l'altra volta con tutti i dati così e probabilmente un altro avrebbe fatto chissà quale operazione di marketing, di ufficio stampa noi invece ce la siamo fatta più o meno nel chiuso del nostro ambulatorio con un po' di soggetti invitati ma che sono sempre quelli che partecipano alla costruzione dei piani locali delle dipendenze pubblico private. Dobbiamo tentare di rendere più visibile il nostro operato, perché se no ciò che è visibile è solo la società del consumo e della sicurezza. .. Sulla tossicodipendenza come su mille altre fragilità ... l'unico discorso di successo è il controllo, la sicurezza, penso agli immigrati per fare un altro esempio, tutto il resto rimane in difficoltà ad uscire nonostante ci siano esperienze territoriali ma anche nazionali assolutamente positive di integrazione però quelle lì rimangono nell'ombra*".

È questa una considerazione che rinvia necessariamente alla dimensione politica dell'impresa sociale, il mercato riconosce la qualità del prodotto "tecnico", ma non può riconoscere il "prodotto sociale". Il "riconoscimento" è un'azione politica che chiama in causa più attori, può avere diverse fasi (conflitto, confronto, condivisione) richiede tempo, ma è su questo che occorre investire.

### **Indicazioni bibliografiche**

- Angelino R. e Masiero M., "La riabilitazione attraverso lo strumento lavoro nel campo della tossicodipendenza", Dal Fare al Dire, n. II, 2001
- Belotti V., "Introduzione. Capitale sociale, spazi pubblici e welfare locale", in Belotti V., (a cura di); Valutare il lavoro-Gli inserimenti lavorativi dei soggetti in stato di dipendenza in Italia, 2004, Guerini e Associati, Milano (pag. 11-24)
- Caselli G. e Garavelli M., "Droga: in nome della legge", 1990, EGA, Torino
- Castelfranchi C., "Come le istituzioni ammalano ed emarginano", in Quaderni di Animazione e Formazione, 2000 (pagg. 73- 82)
- Centro Studi Gruppo Abele di Torino, "Inserimento lavorativo per utenti in metadone protratto", Fondo Nazionale di Lotta alla droga, 2001
- Città di Torino, Divisione Lavoro Formazione Professionale e Sviluppo Economico "L'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati attraverso i contratti della Pubblica Amministrazione", III Rapporto sull'applicazione del Regolamento Municipale , 2008
- D'Angella, "Abilitare alla vita attiva", in Quaderni di Animazione e Formazione, 2000 (pagg. 5-13)
- Fazzi L., "Tossicodipendenza e politiche di inserimento lavorativo: mito e realtà", Il seme e l'albero, n. 13, 1997, (pagg. 42-48)
- Ferrario P., "Politica dei Servizi Sociali. Strutture, trasformazioni, legislazione", Carocci, Roma, 2001
- Grosso L., "Tossicodipendenze, Capacità di Fare e Inserimento Lavorativo", in Quaderni di Animazione e Formazione, 2000 (pagg. 21-26)
- Grosso L., "L'evoluzione dei modelli d'intervento per l'inserimento lavorativo", in Belotti V., (a cura di); Valutare il lavoro-Gli inserimenti lavorativi dei soggetti in stato di dipendenza in Italia, 2004, Guerini e Associati, Milano (pagg. 103-124)
- ISTAT; "Le cooperative sociali in Italia. Anno 2005", Statistiche in breve, 12/10/2007
- Luciano A., "Imparare lavorando", 1999, UTET, Torino
- Olivetti Manoukian F., "Progettare l'inserimento lavorativo", in AA.VV., Quaderni di Animazione e Formazione, 2000 (pagg. 34- 45)
- Regione Piemonte, "La cooperazione sociale di tipo B", paper presentato al convegno La cooperazione sociale di tipo B e il lavoro delle persone svantaggiate: bilancio e prospettive, Torino 29 Febbraio-1 Marzo 2008

- Rosato S., “Un possibili nuovo ruolo della cooperazione sociale d’inserimento lavorativo”, in Belotti V., (a cura di); *Valutare il lavoro-Gli inserimenti lavorativi dei soggetti in stato di dipendenza in Italia, 2004*, Guerini e Associati, Milano (pagg. 81-90)
- Scavini F., “La legge 381 sulle cooperative sociali. Alcune chiavi interpretative”, in *Impresa sociale*, n. 1 2006 (pag.21-29)
- Scarscelli D., “Il consumo di droghe”, Carocci, Roma, 2010
- Sen A., “Giustizia e disabilità”, in *Impresa sociale*, n. 1 2006 (pag.11-20)
- Zalla D., “Cooperazione sociale e inserimento lavorativo”, in *Impresa sociale* 57/2001
- Zandonai F. (acura di), “Le imprese sociali di inserimento lavorativo e il loro ruolo nelle politiche europee. Rapporto nazionale Wisers–Italia, 2008



