



Regione Lombardia  
Gioventù, Sport e Pari Opportunità



FONDO SOCIALE EUROPEO



Ministero del Lavoro  
e della Previdenza Sociale



Regione Lombardia  
Pari Opportunità



PROGETTO IMPRENDITORIA  
SOCIALE FEMMINILE

UNA RETE PER LA QUALITÀ DELLA VITA SUL TERRITORIO  
E L'INTEGRAZIONE DELLE DONNE NELLA VITA ECONOMICA  
E SOCIALE

IMPRESE DI DONNE IMPRESE PER LE DONNE: ESPERIENZE DI SUCCESSO DI IMPRESE SOCIALI

# IMPRESE DI DONNE IMPRESE PER LE DONNE: ESPERIENZE DI SUCCESSO DI IMPRESE SOCIALI



UNITÀ ORGANIZZATIVA POLITICHE FEMMINILI E PARI OPPORTUNITÀ  
Via F. Filzi, 22 - 20124 MILANO - TEL. 02.6765.5207/4974 - FAX 02.6765.6592 - [www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)

ENTE ATTUATORE PROGETTO:  
FORMAPAR, VIA CAMPERO, 1 - 20123 MILANO - TEL. 02.8515.5344 - FAX 02.8515.5290 - [www.formapar.com](http://www.formapar.com)



**INTRODUZIONE***di Donata Corelli***CAPITOLO 1: PRESENTAZIONE DEL PROGETTO***di Marilena La Fratta e Giusy Mingolla*

pag. 5

**CAPITOLO 2: STUDIO BEST PRACTICE:  
INTRODUZIONE E METODOLOGIE***di Anna Soru*

pag. 9

**CAPITOLO 3: CONSIDERAZIONE DI SINTESI SUI CASI***di Anna Soru*

## 3.1 Tipologie di servizi per utenti

pag. 11

## 3.2 Alcune caratteristiche generali

pag. 11

## 3.3 La forma giuridica

pag. 12

## 3.4 Il rapporto con gli enti locali

pag. 13

## 3.5 La qualità e l'innovatività

pag. 14

3.6 Le reti relazionali, l'organizzazione  
e la gestione del personale

pag. 15

## 3.7 La gestione economica ed il marketing

pag. 15

**CAPITOLO 4: SERVIZI PER L'INFANZIA***1 e 3 di Susanna Mantovani - 2, 4, 5 di Agnese Infantino*

## 4.1 Premessa

pag. 17

## 4.2 Cooperativa Sociale La Coccinella di Cles - Trento

pag. 19

## 4.3 Cooperativa Sociale Koinè di Milano

pag. 22

## 4.4 Cooperativa Sociale Icaro 2000 di Sesto San Giovanni (Mi)

pag. 25

## 4.5 Cooperativa Sociale Elefanti volanti

pag. 28

**CAPITOLO 5: SERVIZI PER ANZIANI***di Grazia Colombo*

## 5.1 Premessa

pag. 31

## 5.2 Cooperativa Sociale Attiva

pag. 32

## 5.3 CO.N.D. Cooperativa Sociale Nuova Dimensione

pag. 36

## 5.4 Cooperativa Sociale Cascina Bianca

pag. 40

## 5.5 Cooperativa Sociale Servire

pag. 44

**CAPITOLO 6: SERVIZI PER PORTATORI DI HANDICAP  
ED EMARGINATI***di Ota De Leonardis*

## 6.1 Premessa

pag. 49

## 6.2 A77

pag. 52

## 6.3 Comin

pag. 56

## 6.4 Comunità Nuova

pag. 60

## 6.5 Olinda

pag. 64

**CAPITOLO 7: SERVIZI DOMICILIARI E  
IN STRUTTURE DIURNE***1 di Costanzo Ranci - 2,3,4,5,6,7,8 di Giuliana Costa*

## 7.1 Premessa

pag. 69

## 7.2 Centro Giochi Arcobaleno

pag. 73

## 7.3 Cooperativa Sociale Eureka

pag. 75

## 7.4 L'infanzia s.a.s.

pag. 84

## 7.5 Cooperativa Sociale La Fonte a r.l.

pag. 90

## 7.6 Cooperativa Sociale La Linea dell'Arco

pag. 97

## 7.7 Milano Work Service s.a.s.

pag. 105

## 7.8 Sanithad Servizi Sociali Cooperativa a r.l.

pag. 109

# INTRODUZIONE

di Donata Corelli

*La Regione Lombardia ha promosso il progetto "Imprenditoria Sociale Femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale" come progetto pilota volto a sperimentare modalità innovative di sviluppo locale dal basso, che favorissero la crescita dei tassi di attività femminile e diventassero modello di collaborazioni tra Enti Locali.*

*Il settore dell'imprenditoria sociale va caricandosi di un crescente interesse economico, a motivo del continuo ampliarsi del mercato a sua disposizione.*

*L'affidamento dell'erogazione dei servizi sociali dall'ente pubblico a soggetti privati crea nuovi mercati per professionalità sia dipendenti, sia imprenditoriali, che sempre più spesso coinvolgono le donne.*

*L'impresa sociale può infatti diventare uno sbocco interessante per l'occupazione femminile e creare un circolo virtuoso che faciliti l'accesso di altre donne al mercato del lavoro: chi meglio delle donne sa leggere ed interpretare i bisogni di altre donne che desiderano inserirsi a pieno titolo nella vita economica del paese?!*

*La componente femminile della società è più attenta ai bisogni e più orientata all'aspetto relazionale, creativa nel progettare servizi di cui avverte il bisogno. Intraprendere nel sociale esige proprio queste caratteristiche e per questo abbiamo scommesso su questo progetto.*

*Di contro le donne hanno bisogno di lavori flessibili, che consentano loro di coniugare vita familiare e vita professionale.*

*La conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, è compito anche delle istituzioni che devono progettare nuove politiche capaci di rispondere in modo adeguato ad assetti familiari che mutano e che vedono le donne sempre più impegnate nel campo professionale.*

*Nel welfare, l'ente pubblico è chiamato a diventare non più diretto erogatore, ma sicuramente a progettare e mettere a sistema una rete dei servizi sul territorio.*

*L'esperienza fatta sul campo nella conduzione di questo progetto, spesso difficile, ha segnato una tappa importante nella sperimentazione di forme di collaborazione tra Comuni, Province e Regione sui complessi temi dell'inserimento delle donne nel mondo economico e sulla conciliazione dei ruoli e dei tempi di vita.*

*Questa può costruire solo una tappa di un nuovo modo di fare politiche pubbliche rivolte alle donne, utilizzando nuovi strumenti che tengono conto della capacità innovativa, del potenziale di creatività che da sempre contraddistingue l'agire femminile e che fa delle donne soggetti particolarmente adatti a ricoprire ruoli imprenditoriali.*

Donata Corelli

Unità Organizzativa Politiche Femminili e Pari Opportunità  
Regione Lombardia

# CAPITOLO I

## PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

di Marilena La Fratta e Giusy Mingolla

### IL PROGETTO

Il progetto "Imprenditoria Sociale Femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale" intende promuovere, in collaborazione con gli enti locali, la creazione di nuova imprenditorialità e lavoro autonomo femminile particolarmente specializzata nell'offerta di servizi "sociali" sul territorio di riferimento.

Il progetto vuole dare risposta a due differenti tipologie di problemi.

In primo luogo, tentare di risolvere il grave problema della disoccupazione e sottoccupazione femminile attraverso la promozione di nuova micro-imprenditorialità e lavoro autonomo; in secondo luogo, favorire la nascita di imprese "sociali" che siano in grado di offrire ed erogare servizi socio-assistenziali ed educativi rivolti a differenti "target" di popolazione tra cui bambini, anziani, adolescenti ecc.

La carenza strutturale di tali servizi, anche nella regione Lombardia, incide profondamente sulla qualità di vita della popolazione ed inoltre spesso rappresenta un elemento di discriminazione indiretta della condizione femminile nel mercato del lavoro.

In particolare, il progetto è finalizzato a:

- aumentare l'offerta qualificata dei servizi alle persone nei territori identificati dal progetto, definendo standard qualitativi nell'offerta di servizi differenziati e flessibili;
- sostenere la nascita e il consolidamento di imprese sociali che siano in grado di creare nuova occupazione femminile, avviare uno sviluppo economico compatibile con gli obiettivi di coesione sociale e favorire la conciliazione tra vita professionale e vita familiare;
- accrescere le competenze professionali delle risorse umane all'interno delle imprese sociali, per migliorare la qualità dei servizi offerti;
- aumentare l'informazione e sensibilizzare gli attori istituzionali locali verso una politica di sviluppo e miglioramento del welfare locale concertata e partecipata;
- raccordare domanda e offerta di servizi e migliorare il rapporto tra l'impresa sociale e l'ente locale (Comune) contribuendo anche a definire possibili procedure per il sostegno alle imprese sociali;
- costituire una rete, anche telematica, di comunicazione e di informazione tra tutte le imprese sociali neo-nate e gli operatori economici ed istituzionali sul territorio;
- sperimentare modelli di politiche attive del lavoro e buone prassi per l'attuazione del principio di parità.

Il progetto coinvolge aree territoriali circoscritte, omogenee e rappresentative della realtà regionale, in particolare 7 circoscrizioni per l'impiego facenti parte delle province di Milano, Lodi, Pavia, Varese.

Le aree territoriali selezionate coinvolgono 155 comuni e una popolazione di circa 1.000.580 abitanti che rappresentano rispettivamente il 10% dei comuni e della popolazione lombarda.

Il progetto si sviluppa nelle seguenti fasi:

#### A - RICERCA-INTERVENTO

Questa fase prevede le seguenti analisi:

- Studio delle "best practices": ricerca e analisi di "buone prassi" riguardanti l'offerta di servizi sociali ed educativi nelle aree urbane a livello regionale nazionale ed europeo, con particolare riguardo a modelli di servizi che incidono sul miglioramento della qualità della vita delle donne e sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro delle stesse. Lo scopo di tale studio è quello di verificare la "riproducibilità" e la trasferibilità di esperienze di successo, sviluppate in altri territori-mercati, sui territori di riferimento del progetto.

- Studio dei fabbisogni di servizi sociali: realizzato attraverso la metodologia dei Focus, con il coinvolgimento di soggetti istituzionali e attori privilegiati in grado di fornire dati, informazioni e che operano a diverso titolo e grado nei processi di programmazione o erogazione di servizi socio assistenziali ed educativi nei Comuni di riferimento. La ricerca analizzerà inoltre le caratteristiche della disoccupazione femminile e dell'offerta di lavoro sui territori bersaglio.
- Mappa delle opportunità imprenditoriali: realizzata sulla base dei risultati della ricerca sui fabbisogni di servizi sociali, educativi e di cura espressi localmente, con evidenziazione di tutte le opportunità imprenditoriali e di lavoro autonomo che potranno crearsi per soddisfare i bisogni emersi a livello locale.
- Studio dei fabbisogni formativi: analisi dei fabbisogni formativi per progettare e sperimentare nuovi modelli di formazione e assistenza adeguati all'avvio di nuove imprese sociali e di attività autonome nel settore dei servizi personalizzati alle persone.
- Redazione di n. 4 report finali:
  - Analisi delle best practices in Italia ed Europa sui nuovi modelli d'offerta di servizi sociali e di cura
  - Analisi dei fabbisogni dei servizi sociali dei territori di riferimento
  - Analisi dei fabbisogni formativi e nuovi modelli di formazione e assistenza
  - Mappa delle opportunità imprenditoriali.

### **B - ANIMAZIONE TERRITORIALE E ORIENTAMENTO**

Si prevede di realizzare n. 7 seminari nelle differenti circoscrizioni, per diffondere informazioni e orientamento sulle modalità di avvio di nuove attività ed in particolare sulla creazione d'impresa nel sociale e sulle principali opportunità presenti sul territorio con specifico riguardo al settore dei servizi alle persone.

I seminari si rivolgono a donne disoccupate, inoccupate o a rischio di occupazione residenti nei Comuni coinvolti nel progetto ed anche a tutte le associazioni/enti/istituzioni ed organismi che a livello locale possano dare un contributo di partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Lo scopo di questa fase è quello di restituire ai 155 Comuni coinvolti nella ricerca, i risultati dell'indagine sui fabbisogni di servizi emersi dai diversi territori e le caratteristiche dell'offerta di lavoro femminile attraverso un'azione di informazione e sensibilizzazione con le seguenti finalità:

- valorizzare ed incrementare le capacità locali di partecipazione, concertazione e progettazione comune di iniziative di sviluppo e miglioramento del welfare locale;
- orientare le donne alla costituzione di imprese sociali;
- valorizzare la risorsa femminile locale attraverso la promozione dell'autoimprenditorialità.

### **C - PROMOZIONE E SVILUPPO DEL PARTENARIATO**

In questa fase si effettua una selezione, tra tutti gli enti locali coinvolti, dei Comuni più interessati ad impegnarsi a sostenere la nascita delle imprese sociali attraverso la sottoscrizione di specifici accordi.

### **D - FORMAZIONE**

Partendo dai dati emersi dalla realizzazione delle fasi precedenti, si sviluppano nuovi percorsi formativi per favorire la nascita di imprese sociali e di attività di tipo autonomo, che siano in grado di offrire servizi rispondenti alle esigenze dei mercati locali, e favorire inoltre l'accesso delle donne alla formazione imprenditoriale e alla scelta del mettersi in proprio.

Si organizzano quindi n. 5 Corsi di formazione che hanno lo scopo di fornire alle donne che intendono avviare un'impresa, tutti gli strumenti, le metodologie e le tecniche per valutare la fattibilità e realizzabilità di un progetto di Impresa Sociale dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e burocratico-legislativo e del mercato.

Per conciliare gli impegni di cura e l'attività formativa delle partecipanti, è previsto un meccanismo di "recupero formativo" e il rimborso del costo del "babysitteraggio" e/o "assistenza persone a carico" sostenuto dalle stesse durante il periodo di frequenza del corso.

I servizi formativi saranno erogati attraverso un percorso integrato in cui coesisteranno coerentemente le seguenti attività:

- formazione collettiva in aula: il cui obiettivo è quello di trasferire strumenti, tecniche e metodologie di analisi, pianificazione e valutazione di un progetto imprenditoriale nel settore dei servizi alle persone;
- formazione a distanza e multimediale: che integra la formazione collettiva svolta in aula con l'obiettivo di rendere più flessibile e personalizzato l'intero percorso formativo e quindi agevolare la partecipazione delle donne alla formazione e facilitare la conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di cura. Inoltre l'originalità e la peculiarità di ciascun

progetto imprenditoriale, le diverse tipologie di business e le caratteristiche personali e professionali di ciascuna aspirante imprenditrice rendono indispensabile un percorso formativo individuale, costantemente assistito e parallelo alla formazione in aula;

- attività pratica di ricerca sul campo: ad ogni modulo di aula segue un modulo di attività pratiche il cui obiettivo è quello di supportare l'aspirante imprenditrice nelle attività di ricerca di dati e informazioni sul campo, anche attraverso le reti telematiche, per la definizione del singolo progetto imprenditoriale;
- attività stage e visite guidate: tali attività vengono svolte presso piccole imprese già operanti nel settore dei servizi alle persone.

#### **E - ASSISTENZA TECNICA**

Attraverso l'Assistenza tecnica le partecipanti sono affiancate per mettere a punto il progetto imprenditoriale ed individuare le diverse fonti di finanziamento da cui attingere le risorse finanziarie ed economiche necessarie per avviare la nuova attività.

L'Assistenza tecnica è una modalità di formazione individuale che interviene nella fase finale del percorso formativo per garantire una maggiore focalizzazione sul processo di apprendimento e sul progetto imprenditoriale di ciascuna partecipante.

#### **F - ACCOMPAGNAMENTO**

Per ciascuna impresa o cooperativa sociale creata, è previsto un periodo di affiancamento e supporto consulenziale da svolgersi seguendo un programma di lavoro predefinito dalla neo-imprenditrice e da un esperto. Scopo della presente fase è quello di:

- sostenere l'avvio di quelle neo-imprese che, a seguito del corso di formazione e di assistenza, hanno verificata la reale fattibilità del progetto e si presentano in grado di offrire servizi sociali con standard qualitativi accreditati e riconosciuti dalle diverse leggi sia nazionali che regionali e che inoltre presentino concrete possibilità di sviluppo futuro;
- facilitare il rapporto tra Ente Pubblico e neo-impresa sociale per quanto attiene la partecipazione alle gare di appalto e/o ai regimi di convenzionamento.

#### **G - COSTITUZIONE DELLA RETE TRA LE NEO-IMPRESE**

Questa fase ha lo scopo di rendere stabili ed efficienti i rapporti tra le neo imprese e i soggetti istituzionali ed economici sul territorio per favorire lo scambio di opportunità di business, di informazioni, di esperienze nella fase più delicata del ciclo di vita delle imprese (primi 3 anni) in cui è concentrato il più alto tasso di mortalità delle giovani imprese.

Sono previsti n.3 Workshop finalizzati al collegamento anche telematico e all'utilizzo della rete di neo imprenditori già funzionante sul territorio lombardo e gestita dalla Camera di Commercio di Milano (Club dei creatori di impresa).

#### **H - DIVULGAZIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO**

E' prevista la pubblicazione dei report di ricerca e una guida per la redazione di piani d'impresa nel settore dei servizi alle persone e di alcuni casi di successo di imprese e attività autonome avviate alla fine delle attività formative previste dal progetto.

Tutte le attività contenute nel Progetto sono coordinate da un Comitato di Pilotaggio che ha il compito di validazione scientifica e metodologica degli interventi e azioni del progetto, di valutazione e monitoraggio in itinere delle stesse, di valutazione e proposta delle opportune modifiche in corso d'opera.

Il Comitato di pilotaggio è composto da: rappresentanti delle Direzioni Generali coinvolte, dell'Organismo Gestore, da esperti delle Università Lombarde e da rappresentanti del volontariato e dell'impresa sociale.

## CAPITOLO 2

# STUDIO BEST PRACTICE: INTODUZIONE E METODOLOGIE

di Anna Soru

Questa fase di ricerca è volta ad attingere alle esperienze realizzate, ad approfondire gli aspetti che risultano critici per l'attività di queste tipologie di imprese e ad individuare le "buone pratiche", ovvero le modalità utilizzate dalle organizzazioni esaminate per operare con successo. L'obiettivo non è necessariamente l'individuazione di esperienze "riproducibili", in quanto il processo di trasferimento richiede comunque un'attenta opera di adeguamento alle circostanze locali, ma quello di aiutare a comprendere i complessi processi che sono alla base del successo delle organizzazioni esaminate e di individuare idee ed esempi pratici cui attingere.

I casi sono stati scelti per il loro carattere di "innovatività" rispetto al contesto territoriale in cui operano e nel contempo con l'obiettivo di esaminare situazioni molto differenziate in termini di utenti, tipologie di servizi offerti e caratteristiche organizzative. Sono stati selezionati casi di organizzazioni presenti sul mercato da almeno 2-3 anni, che quindi avevano superato le difficoltà connesse alla fase iniziale.

Si è cercato di coprire le principali aree dei servizi di assistenza alle persone, per tipologie di utenti e di servizi, riportate nello schema successivo.

SCHEMA 0-1 TIPOLOGIE DI SERVIZI ED UTENTI ANALIZZATI

<b>Utenti</b>	<b>Servizi a domicilio</b>	<b>Servizi in centri diurni</b>
Bambini		
Adolescenti		
Anziani		
Portatori di handicap		
Emarginati		

La scelta delle tipologie di servizi era concentrata su quelli non residenziali, ma in molti casi le organizzazioni esaminate offrivano anche servizi residenziali.

In questa fase di ricerca sono stati coinvolti ricercatori con diverse competenze al fine di valorizzare approcci differenti. La suddivisione dei casi per gruppi di ricerca è riportata nello schema seguente.

SCHEMA 0-2 SUDDIVISIONE DELLE AREE INDAGATE PER RICERCATORI

<b>Ricercatori</b>	<b>Area indagata</b>
Susanna Mantovani e Agnese Infantino	Servizi per l'infanzia
Grazia Colombo	Servizi per anziani
Ota del Leonardis	Servizi per portatori di handicap ed emarginati
Costanzo Ranci e Giulia Costa	Servizi domiciliari ed strutture diurne

Ad ogni ricercatore è stata richiesta l'analisi e la redazione di un gruppo di casi, individuati sulla base di loro specifiche conoscenze o di segnalazioni raccolte da Formaper.

L'analisi dei casi è stata effettuata utilizzando una griglia comune di domande aperte: nella prima parte, descrittiva, si chiedeva che fossero esplicitate le principali caratteristiche dell'organizzazione oggetto di indagine; nella seconda parte, più valutativa, che fossero raccolti giudizi ed opinioni dell'interlocutore relativamente all'andamento del settore e alle prospettive future.

Nel capitolo 3 sono riportate alcune considerazioni sull'insieme dei 19 casi, unitamente a delle schede di sintesi e comparazione dei casi stessi.

I capitoli 4-7 raccolgono i contributi dei quattro gruppi di ricerca, comprensivi dei casi analizzati e di un'introduzione relativa alle specifiche tematiche indagate.

## CAPITOLO 3 CONSIDERAZIONI DI SINTESI SUI CASI

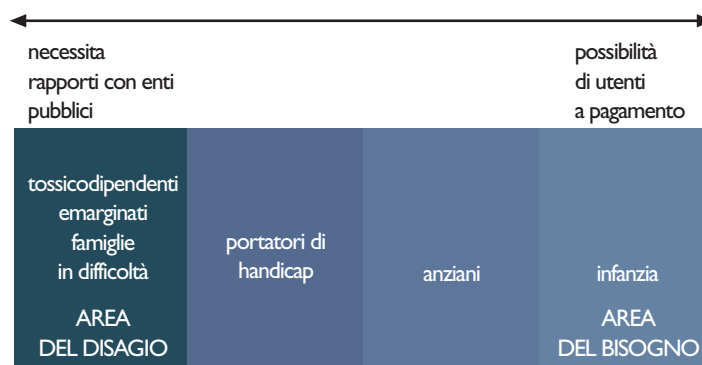
di Anna Soru

### 3.1 TIPOLOGIE DI SERVIZI PER UTENTI

I casi esaminati sono relativi a organizzazioni che offrono servizi alle persone, che possono essere di accudimento, di animazione e ricreazione, di informazione e educazione. I destinatari di questi servizi sono molto diversi socialmente ed economicamente; possiamo collocarli lungo un'immaginaria linea che ad una estremità, la sinistra, identifica l'area del "disagio", comprendente soggetti con problemi di esclusione sociale, e all'altra estremità, la destra, identifica l'area del "bisogno", che risponde ad esigenze di assistenza.

All'estrema destra collochiamo i servizi per la prima infanzia, muovendoci verso sinistra troviamo i servizi per anziani ed i servizi per portatori di handicap, in cui alle esigenze di assistenza si aggiungono problemi di esclusione sociale, ed infine i soggetti emarginati o a forte rischio di emarginazione.

SCHEMA 0- I RAPPORTO TRA TIPOLOGIE DI UTENTI E MERCATO



Parallelamente, mentre nell'area del bisogno possiamo individuare spazi per un mercato solvente - anche se limitatamente alle classi più agiate - spostandoci verso l'area del disagio - che molto spesso si identifica con un'area di povertà - si riducono le possibilità di offrire servizi a pagamento: quanto più i destinatari degli interventi appartengono all'area del disagio, tanto più è indispensabile una partecipazione pubblica, anche se esistono possibilità autofinanziamento legate alla vendita di beni e servizi (non sociali) sul mercato. Allo stesso tempo, le motivazioni che conducono all'avvio delle iniziative sono legate soprattutto ad esigenze di auto-occupazione se si è nell'area del bisogno, alla volontà di incidere sulla realtà sociale se si è nell'area del disagio dove, infatti, è più presente l'apporto del volontariato.

Lo schema è naturalmente solo indicativo, perché anche nell'area estrema del disagio possono essere offerti servizi rivolti esclusivamente ad una utenza solvente, mentre al contrario nell'area dell'assistenza, se si vogliono offrire servizi accessibili ad ampi strati della popolazione ed allo stesso tempo salvaguardarne la qualità, è comunque necessaria una partecipazione pubblica che colmi la distanza tra il prezzo che può essere effettivamente richiesto sul mercato e i costi associati all'erogazione dei servizi stessi.

### 3.2 ALCUNE CARATTERISTICHE GENERALI

Coerentemente con gli obiettivi dell'analisi, centrata su casi di successo, e del progetto, volto a stimolare lo sviluppo di un'imprenditorialità sociale femminile e a migliorare la qualità della vita sul territorio, si tratta in genere di organizzazioni:

- a) consolidate,
- b) con dimensioni abbastanza elevate e crescenti,



- c) con una presenza concentrata territorialmente,
- d) che impiega in gran parte personale remunerato,
- e) costituito in prevalenza da donne.

- a) Tutte le organizzazioni operano da almeno 3-4 anni, in genere da più di 5 anni; ed 8 risalgono addirittura agli anni '70-'80.
- b) In termini di addetti, solo 2 possono essere considerate microimprese (meno di 10 addetti), mentre al contrario 5 hanno dimensioni considerevoli, con più di 50 addetti oltre ai volontari.
- c) I dati sul fatturato, quando disponibili, confermano che si tratta di realtà importanti, soprattutto rispetto alla media del settore: solo 5 hanno realizzato un fatturato inferiore al miliardo di lire.
- d) Il dinamismo è testimoniato dall'andamento del fatturato e degli addetti, generalmente in crescita, oltre che dalla gemmazione di nuove unità autonome operanti in altri territori.
- e) Poiché il rapporto con il territorio, nell'erogazione dei servizi, è considerato prioritario, la loro presenza è generalmente locale o provinciale, e l'espansione su altri territori avviene spesso generando nuove organizzazioni<sup>1</sup>.
- f) Si tratta di organizzazioni che, anche quando sono non profit, hanno sempre una dimensione imprenditoriale: utilizzano in prevalenza personale retribuito e hanno consapevolezza della necessità di raggiungere e mantenere un equilibrio economico.
- g) La presenza femminile è dominante sia ai livelli operativi, sia a quelli direttivi. L'ambito dei servizi sociali e le caratteristiche di flessibilità associate all'impegno lavorativo in questo settore sono particolarmente consoni alle donne. In alcuni casi emergono tuttavia difficoltà perché la flessibilità richiesta dall'utenza, che significa copertura di ampi orari lavorativi anche nei giorni festivi, non coincide con la flessibilità voluta dalle donne lavoratrici.

### 3.3 LA FORMA GIURIDICA

Lo schema successivo evidenzia la distribuzione dei casi trattati per tipologie di utenti e per forma giuridica dell'organizzazione.

La grande maggioranza dei casi considerati è composta da cooperative, prevalentemente di tipo A, e associazioni.

Nell'area della prima infanzia accanto a 6 società cooperative sono state analizzate anche tre società profit. Gli enti commerciali offrono servizi di asilo nido, baby sitting e formazione/intermediazione nel reperimento di baby sitter e animatori ed operano tutti a Milano e Roma. Le società cooperative operano invece in comuni più piccoli.

Questa distribuzione non è casuale: nei centri metropolitani esiste un mercato più ampio per i servizi a pagamento, ma si incontrano maggiori ostacoli<sup>2</sup> nell'avvio di iniziative cooperative che coinvolgono il comune e gli altri enti locali.

**SCHEMA 0-2 FORMA GIURIDICA E TIPOLOGIE DI SERVIZI**

	<b>Ente commerciale</b>	<b>Cooperativa Associazione</b>
Bambini	Arcobaleno Work Service L'infanzia	Koiné La coccinella La linea dell'arco Icaro 2000 Elefanti Volanti Eureka
Anziani		Servire Attiva Olinda
Portatori di handicap		Sanithad Attiva Olinda
Tossicodipendenti/malati AIDS/emarginati/famiglie in difficoltà		Comunità Nuova COMIN A77 Sanithad Cascina Bianca

<sup>1</sup>La crescita avviene o per linee interne o per gemmazione. Vi è un interesse ad una crescita in franchising, ma in realtà questa formula non sembra funzionare. Infatti i vantaggi che l'operare in franchising generalmente assicura sono: l'assistenza all'avvio, la possibilità di fruire di un'immagine affermata, i risparmi negli approvvigionamenti, il sostegno nell'attività gestionale e lo sfruttamento di una rete. Ma è questo un settore in cui pochi operatori hanno un'immagine affermata fuori dal territorio in cui operano e non ci sono particolari vantaggi riconducibili agli approvvigionamenti. Il sostegno del franchisor sarebbe utile soprattutto in fase di avvio, ma potrebbero non esserci stimoli sufficienti al mantenimento del rapporto di affiliazione, tenuto conto che i costi delle eventuali royalties potrebbero compromettere il raggiungimento di un equilibrio finanziario, spesso piuttosto precario in tali attività.

<sup>2</sup>Anche l'individuazione di spazi adeguati è più complessa.

L'esistenza di maggiori difficoltà nell'operare con gli enti pubblici nei comuni metropolitani è confermata dai casi che operano negli altri servizi: le organizzazioni intervistate che hanno legami strutturati a Milano (Comunità Nuova, Olinda, A77) hanno dimensioni considerevoli, una forte matrice volontaristica testimoniata dallo stretto collegamento con una associazione, e rapporti significativi a vari livelli (Comune, Regione, Unione Europea ed enti pubblici di vario genere); per contro una piccola cooperativa come Cascina Bianca dichiara che è molto difficile lavorare a Milano, sia perché molti servizi sono offerti dalle ASL e dal volontariato a condizioni più vantaggiose, sia perché è molto complesso strutturare rapporti con il Comune e gli altri enti locali.

L'esame dei casi ha evidenziato quali punti di criticità quattro aspetti, che saranno approfonditi nei paragrafi successivi:

- a) il rapporto con gli enti locali;
- b) la qualità e l'innovatività;
- c) le reti relazionali, l'organizzazione e la gestione del personale;
- d) la gestione economica e il marketing.

### 3.4 IL RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI

Si è già sostenuto che nell'area del bisogno è possibile operare anche senza alcun apporto esterno, sul mercato, naturalmente rivolgendo i servizi solamente ai target più agiati.

Se invece si opera nell'area del disagio oppure se i servizi sono rivolti a tutte le fasce della popolazione, è indispensabile il reperimento di finanziamenti alternativi, di un accordo con l'area pubblica. Il rapporto con le istituzioni, che ha un ruolo solo regolatorio per gli enti commerciali<sup>3</sup>, assume un peso fondamentale per l'avvio e per la sopravvivenza delle iniziative non profit.

I problemi maggiori delle organizzazioni non profit nel rapporto con gli enti locali sono affrontati nella fase iniziale di accreditamento. Per ottenere il sostegno ad un servizio nuovo o comunque ad un'organizzazione nuova sul territorio è prima necessario dimostrare l'affidabilità dell'organizzazione e il valore sociale dell'iniziativa: solo allora essa attirerà l'attenzione delle amministrazioni locali, che potranno essere disponibili a finanziarle o comunque a supportare il loro sviluppo. Alcune delle organizzazioni esaminate nella fase iniziale hanno avviato le nuove iniziative con lavoro volontario, hanno documentato i risultati ottenuti e successivamente hanno strutturato un rapporto con il Comune, oppure hanno avviato piccole collaborazioni, anche su attività poco qualificanti, al solo scopo di accreditarsi, di dimostrare la propria affidabilità e competenza, o ancora hanno acquisito legittimità dedicando grande attenzione alla formazione ed all'aggiornamento dei propri operatori.

Problemi di accreditamento esistono anche quando, pur essendo superata la fase di start up, si devono avviare collaborazioni in aree territoriali nuove.

Infine, come già evidenziato, la fase di accreditamento è particolarmente complessa quando il comune è di grandi dimensioni.

L'analisi delle buone pratiche nei rapporti con gli enti locali ha inoltre evidenziato:

- a) l'esigenza di **convenzioni continuative** e senza gare al ribasso, in modo da preservare la qualità;
- b) la necessità di costruire un rapporto di fiducia con la committenza, lavorando in collaborazione;
- c) l'urgenza di sviluppare un sistema di valutazione che supporti il necessario e legittimo ruolo di controllo dell'operatore pubblico.

a) Le gare impostate solo sull'abbattimento dei prezzi impediscono l'erogazione di servizi di qualità e per questo molte delle organizzazioni analizzate hanno scelto di non partecipare a gare al ribasso. La qualità delle prestazioni richiede l'impiego di personale con qualifiche adeguate, che non può essere garantito se non viene riconosciuta una corretta remunerazione.

b) La mancanza di convenzioni continuative impedisce una programmazione di medio e lungo periodo ed ostacola i processi di innovazione e miglioramento qualitativo. La non sicurezza rende difficile la gestione del lavoro, determina una crescita del turnover. I ritardi nei pagamenti pubblici creano problemi nell'erogazione delle retribuzioni e anch'essi agiscono nel senso di allontanare le risorse umane.

c) D'altra parte vi è il rischio di costituire rapporti stabili ed esclusivi con alcune imprese sociali, che escludono l'apporto di nuove realtà non ancora conosciute, ma potenzialmente molto innovative.

d) E' necessario costruire un rapporto di fiducia con la committenza e lavorare in collaborazione con essa, non per essa, pur mantenendo distinti i differenti ruoli, che per l'operatore pubblico sono anche di verifica e controllo.

e) Collaborare significa lavorare insieme in tutte le fasi, dall'analisi dei fabbisogni alla definizione degli obiettivi ed all'e-laborazione dei progetti. Il rapporto organizzazione - ente locale può essere strutturato con diverse modalità: l'ente locale può affidare all'organizzazione non profit solo la gestione del servizio oppure può affidarle anche la

<sup>3</sup>Nell'ambito profit, il rapporto con l'operatore pubblico potrebbe essere agevolato potenziando l'informazione, semplificando le procedure, migliorando il coordinamento dei diversi enti preposti alle procedure burocratiche e di controllo.

gestione amministrativa- ma deve essere di partnership, non di sola committenza. I servizi offerti dalle cooperative devono essere complementari a quelli pubblici esistenti, devono inserirsi in un più ampio progetto di offerta sul territorio.

f) Non sempre gli enti pubblici sono preparati ad un lavoro in comune, molte organizzazioni hanno dovuto adoperarsi per sensibilizzare gli interlocutori locali e promuovere azioni concertate sui finanziamenti, sulla definizione dei programmi di lavoro ed anche sulle attività di valutazione. Per contro, in alcuni casi, le iniziative sono state direttamente promosse o sostenute da enti locali, con un apporto che è anche di competenze, oltre che di risorse economiche.

g) La valutazione. Se un ente locale decide di scegliere l'ente cui affidare la gestione dei servizi non sulla base dei prezzi, ma sulla base della qualità, può e deve esercitare un ruolo di monitoraggio e controllo.

h) In molti casi si rileva, in effetti, un'attenzione degli amministratori agli aspetti valutativi, ma in genere non vi è sistematicità nel monitoraggio e manca un chiaro e trasparente sistema di parametri valutativi.

i) Si tratta comunque di un'esigenza molto sentita e da un lato si assiste all'adozione di processi di certificazione di qualità, mentre dall'altro lato vi è il tentativo di creare degli indicatori che consentano di valutare l'efficacia degli interventi. Tuttavia un'attenta valutazione richiede il possesso di competenze adeguate: si pone la necessità di sviluppare nuove professionalità, di creare una figura pubblica in grado di valutare le iniziative e di monitorare il loro operato.

### 3.5 LA QUALITÀ E L'INNOVATIVITÀ

I servizi considerati sono servizi "delicati", per questo è fondamentale dedicare un'attenzione ed una cura particolare alla qualità dei servizi e quindi alla capacità, competenza, disponibilità ed affidabilità di tutte le persone che vi operano. In questo senso risultano cruciali sia le esperienze e competenze dei soci<sup>4</sup>, sia le capacità e attitudini del personale impiegato. In genere viene perciò prestata grande attenzione alle attività di selezione del personale, alla sua formazione (dentro e fuori dall'organizzazione), alla sua motivazione. Spesso tuttavia si lamenta la difficoltà da un lato di reperire personale qualificato, soprattutto per quanto concerne l'assistenza domiciliare per anziani, e dall'altro lato di trattenere il personale impiegato, a causa di problemi derivanti da convenzioni instabili, ritardi nei pagamenti, livelli di remunerazione spesso non elevati.

Ma la qualità dei servizi è anche connessa al radicamento nel territorio e nel suo contesto socio-culturale, alla capacità di interpretarne le esigenze, alla capacità di progettare un'offerta adeguata, valorizzando le risorse locali ed instaurando un rapporto stretto con l'utenza, che non è più solo soggetto passivo, ma che partecipa direttamente alla definizione ed all'organizzazione dei nuovi servizi. Questo emerge nei servizi per l'infanzia, che sempre più spesso prevedono il coinvolgimento dei genitori (anche come soci), ma anche nei servizi per la prevenzione del disagio sociale ed il recupero dell'emarginazione, attraverso la partecipazione degli utenti alla definizione delle attività. Si osserva quindi un'evoluzione verso un maggiore protagonismo dei destinatari e una "customizzazione" dei servizi offerti.

L'introduzione di servizi innovativi nasce proprio dall'individuazione di esigenze specifiche degli utenti e le linee di innovazione si muovono nella direzione di:

- un'elevata flessibilità degli orari;
- la strutturazione di servizi per piccoli gruppi di utenti, non solo a domicilio, ma anche in centri diurni (es. micronidi);
- la copertura di giorni e periodi festivi;
- l'offerta di servizi tra loro integrati studiati per soddisfare i bisogni individuati, anche attraverso l'offerta di servizi personalizzati: si parte dall'analisi dei bisogni e si progettano numerose tipologie di servizi che insieme ne permettano la completa soddisfazione;
- l'individuazione di servizi assolutamente innovativi, soprattutto nella vasta ed eterogenea area del disagio, in cui si osserva un impegno creativo continuo, volto a sperimentare modalità di aggregazione sociale sempre nuove, su misura per il territorio, rivolte anche ai settori marginali dell'assistenza sociale;
- attenzione agli aspetti umani nei rapporti con l'utenza, andando oltre il semplice accudimento;
- preferenza verso forme di accoglienza a bassa soglia, con interventi che assistono gli utenti nel loro ambiente e contesto e che quindi favoriscono il mantenimento delle reti affettive.

<sup>4</sup>La maggior parte dei soci fondatori ha maturato esperienze precedenti, acquisendo competenze rivelatisi molto utili nelle nuove attività.

---

## 3.6 LE RETI RELAZIONALI, L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DEL PERSONALE

---

Dall'analisi dei casi emerge il peso fondamentale delle reti relazionali, esterne ed interne alle organizzazioni. Oltre alle reti con gli enti locali, (non solo Comuni, ma anche ASL, Consorzi... e a livelli superiori, Provincia, Regione, Ministeri, Unione Europea...) sono importanti le reti con altre organizzazioni simili, con cui realizzare anche momenti di formazione comune, e le reti con professionisti, esperti, operatori, docenti, rappresentanti delle istituzioni, che permettono di accedere a servizi di consulenza, anche gratuiti<sup>5</sup> se si tratta di amici o parenti.

Per quanto concerne i rapporti interni, lo sviluppo di un'organizzazione richiede il passaggio da una fase in cui "tutti fanno tutto" ad una maggiore organizzazione, che preveda una chiara divisione dei ruoli, senza però perdere la condivisione delle decisioni.

L'organizzazione è un aspetto cruciale nella gestione e si modifica continuamente per far fronte all'evoluzione delle attività. La tendenza prevalente è l'adozione di un'organizzazione per progetti (e non per funzioni) che garantisce autonomia e flessibilità alle diverse attività. La moltiplicazione dei progetti impone tuttavia una forte attenzione al coordinamento, che viene favorito da uno scambio informativo.

L'azione di comunicazione e di coordinamento interno deve interessare non solo i soci, ma anche i dipendenti, per rafforzare l'unione del gruppo di lavoro e la motivazione dei singoli che condividono la mission. Altre iniziative volte a sostenere il legame con l'organizzazione e l'identità di appartenenza sono: l'incentivazione dell'imprenditorialità, la valorizzazione delle competenze del personale utilizzato, anche attraverso una diversificazione delle carriere, il supporto psicologico di esperti, se si lavora a contatto con situazioni di grande sofferenza.

Uno dei problemi più frequentemente sottolineato è, infatti, l'elevato turnover del personale, che solo se ha forti motivazioni, accetta un lavoro che spesso si rivela molto impegnativo e poco retribuito.

---

## 3.7 LA GESTIONE ECONOMICA ED IL MARKETING

---

Ai fini della sopravvivenza l'area che si rivela più critica è quella della gestione economico-finanziaria, il raggiungimento di un equilibrio che permetta di quadrare i conti mantenendo una qualità elevata.

Le organizzazioni più solide hanno raggiunto tale maggiore solidità grazie ad un'opera di diversificazione delle fonti di finanziamento e dei fornitori, stabilendo contatti con più comuni e con diversi livelli di enti istituzionali, e di diversificazione degli utenti e dei servizi offerti, sviluppando progetti a bassa e ad alta redditività, e tra questi ultimi anche iniziative private, se esistono spazi di mercato. La diversificazione è funzionale anche alla realizzazione di economie nell'uso delle risorse.

L'attenzione agli aspetti di mercato deve essere elevata già in fase di progettazione e deve comprendere anche la comunicazione.

La comunicazione segue principalmente due direzioni: verso gli utenti e verso i finanziatori. Per raggiungere i finanziatori sono curati i rapporti con le amministrazioni, spesso su base personale. Laddove ci sono legami con associazioni di volontariato essi agiscono nel favorire la raccolta di risorse. Per raggiungere gli utenti, la comunicazione sul territorio si avvale di strumenti come il mailing e la distribuzione di depliant, e più indirettamente della partecipazione ad incontri ed iniziative sul territorio. Ma in generale, soprattutto inizialmente, prevalgono modalità spontanee ed informali, principalmente il passaparola.

In generale le competenze di marketing, così come quelle amministrative, finanziarie e, più in generale, le competenze economico-gestionali non sono molto diffuse all'interno delle organizzazioni considerate. Esiste un'elevata consapevolezza dell'importanza della formazione, ma intesa soprattutto come formazione tecnico-professionale, non anche come formazione imprenditoriale e manageriale.

<sup>5</sup>L'apporto di competenze esterne a titolo gratuito è particolarmente utile nelle fasi iniziali.

## CAPITOLO 4

# SERVIZI PER L'INFANZIA

*Paragrafi 1 e 3 di Susanna Mantovani - Paragrafi 2, 4, 5 di Agnese Infantino*

### 4.1 PREMESSA

L'analisi delle esperienze delle cooperative considerate consente di individuare alcuni punti essenziali nella definizione delle cosiddette "buone prassi".

Gli elementi che attraversano trasversalmente il lavoro di queste cooperative impegnate nella gestione di servizi educativi per la prima infanzia e che ne costituiscono i punti di forza riguardano:

- 1) integrazione tra competenze gestionali e competenze educative;
- 2) elaborazione di un progetto di intervento articolato che si estende oltre la pura gestione del servizio;
- 3) rapporto di collaborazione con l'ente pubblico;
- 4) lettura tempestiva dei bisogni delle famiglie ed offerta di moduli di servizio diversificati;
- 5) formazione permanente del personale;
- 6) coordinamento e supervisione pedagogica.

Nell'esperienza delle cooperative sociali esaminate emerge in primo luogo un dato di fondo: le cooperative sono giunte alla gestione dei servizi educativi dopo un percorso di lavoro sul campo maturato nell'ambito di altri servizi alla persona o in seguito a preliminari esperienze a valenza sperimentale.

Ciò induce a rilevare quanto i servizi educativi per la prima infanzia siano servizi delicati e complessi che richiedono un progetto pedagogico chiaro, condiviso dagli operatori, reso esplicito alle amministrazioni ed agli utenti, salde competenze di carattere gestionale nonché specifiche conoscenze tecniche in ambito educativo e psicopedagogico. L'integrazione tra questi livelli appare una delle condizioni di successo delle cooperative esaminate e delinea in via preliminare un fondamentale requisito per l'attivazione sul campo di esperienze identificabili come "buone prassi" in quanto condotte in forma non occasionale ed estemporanea ma intenzionale e sistematica.

Uno dei tratti specifici comune alle cooperative considerate è, allora, l'esistenza di un progetto complessivo ed articolato che delinea le coordinate entro le quali vanno a collocarsi gli interventi educativi realizzati. La gestione del servizio o dei servizi educativi non è cioè fine a se stessa ma si colloca all'interno di una progettualità articolata, fondata sulla conoscenza del territorio, sulla lettura dei bisogni delle famiglie rispetto alle quali si formulano specifiche ipotesi di intervento, sugli obiettivi, valori, assunti culturali da cui ha originariamente preso le mosse la cooperativa. L'esistenza di una progettualità che si declina in forme e modalità differenti nelle cooperative considerate e che ne esprime la cultura di fondo è, a nostro avviso, un'altra delle caratteristiche distintive delle esperienze definibili come "buone prassi".

Infatti, è proprio in funzione all'elaborazione da parte delle cooperative di una progettualità ampia, nella quale è possibile riconoscere un particolare metodo di lavoro, specifici obiettivi educativi nonché un preciso stile di intervento, che le amministrazioni - almeno quelle che rappresentano i maggiori committenti delle cooperative - sono giunte ad individuare in queste cooperative dei partner per l'intervento in ambito educativo.

Ci sembra, infatti, un dato significativo che l'avvio delle collaborazioni, definite all'interno di un rapporto di convenzionamento per lo più mediante gara d'appalto, tra ente pubblico e cooperative nascano in seguito ad una fase di reciproca conoscenza durante la quale l'amministrazione ha avuto la possibilità di valutare il lavoro condotto dalle cooperative sul territorio, esaminandone così l'impatto e l'efficacia.

L'atto di convenzionamento formalizza quindi una scelta di collaborazione maturata nel tempo, basata su una valutazione che non si esaurisce nel processo della gara d'appalto.

Le convenzioni nate da questi presupposti assumono i tratti di collaborazioni che si consolidano e si articolano progressivamente e che, pur non estendendosi in percorsi di progettazione comune, conducono cooperativa ed ente pubblico a momenti e pratiche di lavoro ampiamente condivise.

In questa cornice cooperativa ed amministrazione condividono spesso un lavoro di definizione in progress delle caratteristiche strutturali del servizio, modellato secondo le reali esigenze dell'utenza che lo frequenta.

La costante attenzione nella gestione del servizio ai bisogni delle famiglie, sebbene non condotta mediante sistematici processi di rilevazione della soddisfazione e di monitoraggio, conduce tuttavia le cooperative alla continua tensione verso la ricerca di nuovi possibili moduli organizzativi dei servizi, capaci di rispondere in modo sempre più efficace alle mutevoli e diversificate esigenze delle famiglie.

In quest'ottica, le cooperative iniziano ad interrogarsi intorno alle possibili strategie per promuovere nelle famiglie una partecipazione sempre più attiva nel servizio ma anche nella vita cooperativa.

Questo obiettivo è raggiunto oggi in modo solo parziale e necessita di interventi riflessivi e della messa a punto di specifiche strategie.

In questa prospettiva di lavoro e collaborazione con le famiglie, emerge in primo piano la centralità della formazione del personale e dell'organizzazione del servizio.

Nell'esperienza delle cooperative considerate la formazione del personale appare un ambito di estrema rilevanza, oggetto di diretti investimenti da parte di ogni servizio.

Sia partecipando a moduli formativi organizzati dalle cooperative (in via preliminare all'apertura dei servizi, in forma di tirocinio oppure in moduli periodici) sia prendendo parte a percorsi formativi organizzati dalle amministrazioni, il personale dispone comunque di occasioni di formazione permanente e regolare.

L'organizzazione dei servizi prevede inoltre precise modalità di coordinamento che in qualche caso si avvalgono del supporto tecnico di un coordinatore pedagogico o di un supervisore con specifiche competenze tecnico-scientifiche.

Scegliere la qualità ha un preciso costo per queste cooperative che si sono, fino ad oggi, orientate a non partecipare a molte gare d'appalto impostate esclusivamente secondo la valutazione dell'offerta al massimo ribasso.

Emerge quindi un dato su cui riflettere: spesso le gare d'appalto non riconoscono e non valutano i tratti distintivi delle "buone prassi" ossia la conoscenza ed il radicamento nel territorio, la capacità progettuale secondo moduli flessibili in relazione alla domanda, l'investimento nella formazione permanente.

Ciò si traduce per le cooperative in collaborazioni che si rafforzano con alcune amministrazioni ma che stentano ad estendersi in altre nelle quali prevale la concorrenza di un mercato dominato dalla logica del ribasso economico e dove, con gran probabilità, non è consolidata una cultura dei servizi che consenta da un lato alle amministrazioni di disporre di funzionari e tecnici capaci di valutare i progetti con criteri articolati e con la consapevolezza della delicatezza dei servizi per l'infanzia e le famiglie, e consenta dall'altro alle cooperative di trovare, nelle amministrazioni, interlocutori adeguati che forniscano non solo controllo ma anche supporto nella definizione e nell'allargamento degli obiettivi e nella scelta delle strategie.

Un ulteriore nodo critico sembra essere - affinché nel futuro le "buone prassi" restino tali - il reclutamento, la formazione, la messa in campo ed il supporto ai nuovi soci che non hanno partecipato alla fase originaria del progetto caratterizzata da una forte condivisione dei fini, delle strategie e dei percorsi formativi.

## 4.2 COOPERATIVA SOCIALE “LA COCCINELLA” DI CLES -TRENTO

*Intervista alla Direttrice Giuseppina Garibaldi*

### LA STORIA

La Coccinella, cooperativa sociale a responsabilità limitata, opera nel settore dei servizi educativi per la prima infanzia prevalentemente nell'area trentina della Val di Sole e Val di Non.

La cooperativa nella configurazione attuale appare il punto di arrivo di un percorso avviato nel 1991 nella forma di un'impresa privata gestita dall'attuale direttrice della cooperativa.

L'apertura di un asilo nido privato a Cles, in provincia di Trento, che nonostante le diffidenze iniziali ha gradualmente conquistato la fiducia degli utenti arrivando ad accogliere diciannove bambini, è stato, infatti, il primo passo di un processo di sensibilizzazione sui temi dell'infanzia e della cooperazione sociale che ha lentamente condotto nel 1995 al passaggio dalla gestione privata alla costituzione dell'impresa cooperativa, poggiando sulla partecipazione e sul sostegno di un gruppo di operatori e di genitori utenti del nido.

I genitori sono stati una componente essenziale per la cooperativa costituendo la maggioranza dei soci fondatori.

L'avvio non è stato facile poiché inizialmente, per le ridotte risorse finanziarie, la cooperativa non poteva operare in quanto tale.

Tuttavia nella primavera del 1996 tutti i soci hanno iniziato a lavorare in forma volontaria per sette mesi al fine di promuovere l'immagine della cooperativa sia rispetto alla popolazione che rispetto all'amministrazione: in quell'anno si sono, infatti tenute le elezioni amministrative e la cooperativa riteneva strategico essere presente sul territorio.

In questa fase sono stati, infatti, condotti nella sede dell'asilo nido una serie di laboratori e un'esperienza di apertura dello spazio alle famiglie con bambini piccoli. Di fatto la conduzione di queste attività sul territorio prevedeva la collaborazione con l'amministrazione comunale che, a seguito di queste esperienze, ha quindi stipulato nel Febbraio 1997 una convenzione con la cooperativa affidandole la gestione educativa dell'asilo nido.

Da quel momento è iniziata una fase di progressiva crescita ed estensione della cooperativa che attualmente si occupa della gestione oltre che dell'asilo nido di Cles, che accoglie cinquanta bambini, anche di altri due micronidi, rispettivamente a Civezzano ed a Pellizzano, sempre in provincia di Trento, nonché di centri e attività estive per bambini in alcune località turistiche trentine.

Attualmente la cooperativa ha quindici soci, di cui nove soci lavoratori, un socio giuridico (il CIF di Trento), due soci volontari (genitori ex utenti del nido di cui uno è il presidente della cooperativa)<sup>6</sup>, ed infine tre soci utenti, di cui uno è vicepresidente.

La cooperativa inoltre aderisce al consorzio trentino Consolida, a sua volta membro del consorzio nazionale CGM.

### IL CONTESTO E I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La cooperativa opera quindi nell'area del Trentino, confrontandosi soprattutto con la realtà delle diverse valli e dei piccoli centri montani, nei quali sono quasi del tutto inesistenti i servizi e strutture per la prima infanzia e il loro avvio richiede la messa a punto di progetti che sappiano adeguarsi alle particolari esigenze espresse da comuni di piccole dimensioni, spesso legati ad un'economia prevalentemente turistica.

Le linee della cooperativa consistono nel promuovere convenzioni con le amministrazioni comunali offrendo la gestione di tutta la dimensione educativa dei servizi.

Appare particolarmente significativo il modello di convenzione adottato dal Comune di Cles: all'amministrazione compete tutto l'ambito della gestione amministrativa, (i primi contatti con i potenziali utenti, le iscrizioni e le graduatorie) mentre la cooperativa si cura dell'area educativa; l'amministrazione inoltre si è assunta il monitoraggio e la verifica della qualità del servizio erogato, condotto con particolare intensità soprattutto nel primo periodo della convenzione con un intervento diretto dello stesso sindaco, Dott.ssa MariaPia Flaim, che, avendo una formazione specifica nel campo educativo<sup>7</sup>, ha rilevato personalmente sul campo l'andamento del servizio.

### IL PERSONALE

La cooperativa, rispetto alla politica del personale, è orientata alla promozione dell'occupazione nelle zone interessate dall'avvio dei servizi, selezionando quindi il personale educativo ed ausiliario tra i residenti in quel particolare territorio.

<sup>6</sup>Il C.d.A. si compone di un presidente, di un vicepresidente (entrambi genitori) e di tre consiglieri. La direttrice non ha cariche all'interno del C.d.A. ma vi prende parte in qualità di segretaria. In un primo tempo la direttrice era anche presidente ma ciò ha creato conflitti e tensioni, da qui la soluzione attuale che distribuisce le responsabilità su più persone.

<sup>7</sup>La Dott.ssa Flaim è stata membro dello staff di coordinamento pedagogico presso il Comune di Trento.

<sup>8</sup>Assunte applicando il contratto delle cooperative sociali della Provincia di Trento che prevede per il personale educativo il quarto livello ed uno stipendio mensile superiore a quello previsto dal contratto nazionale di circa 300.00-400.00 lire.

Non sempre tuttavia questo criterio appare facilmente perseguibile anche perché spesso è molto limitato il numero delle persone che sono in possesso di un profilo professionale adeguato e specifico per il lavoro nei servizi per la prima infanzia.

Soprattutto nella fase iniziale la cooperativa si è dovuta confrontare con questo problema al quale ha cercato di dare risposta strutturando un corso di formazione per tutti i soci e dipendenti grazie ad un finanziamento dell'Agenzia Provinciale del Lavoro.

Attualmente lavorano per la cooperativa 25 persone con ruoli diversi: quindici sono educatrici<sup>8</sup>, cinque ausiliarie, tre cuoche, un'impiegata, la stessa direttrice e, con contratto di consulenza, una coordinatrice pedagogica che segue il coordinamento dei servizi.

#### IL COORDINAMENTO PEDAGOGICO

Da quest'anno, infatti, la cooperativa ha strutturato un coordinamento pedagogico affidandolo ad una pedagoga che svolge le funzioni di: coordinamento e supervisione del lavoro dei tre collettivi dei nidi, progettazione della formazione per il personale, raccordo con il territorio e con il coordinamento pedagogico della Provincia.

Collabora inoltre con la direttrice sia nella selezione del personale sia nella progettazione e programmazione delle varie attività e iniziative educative proposte sul territorio.

Prima della costituzione di questa modalità di coordinamento la cooperativa si è avvalsa della consulenza di diversi tecnici ed esperti sui temi dell'educazione che svolgevano la supervisione al lavoro educativo delle educatrici e conducevano incontri a tema con i gruppi dei genitori.

L'aumentare delle strutture e l'ampliamento delle attività estive ha indotto ad adottare una forma di coordinamento più stabile e più significativa, articolata su tutto il corso dell'anno in quaranta ore mensili.

#### IL RAPPORTO CON L'UTENZA: I GENITORI ALL'INTERNO DEL NIDO E DELLA COOPERATIVA

La Coccinella ha contato fin dall'inizio sulla partecipazione attiva dei genitori grazie ai quali è stato possibile il nascerne stesso della cooperativa.

Tuttavia le caratteristiche stesse del servizio, nel quale le famiglie permangono per un tempo limitato, massimo tre anni, ostacolano l'attivazione di percorsi di partecipazione e coinvolgimento dei genitori nella vita cooperativa che assumano caratteristiche di continuità e stabilità nel tempo. Del gruppo dei fondatori sono rimasti, infatti pochissimi. Da qui l'obiettivo attuale di istituire a breve un'associazione di genitori ex utenti del nido per consentire che il legame con la cooperativa non si interrompa al termine della frequenza del nido ma possa proseguire in altra forma.

Al di là della vita cooperativa, l'organizzazione del nido cerca di modularsi in relazione alle esigenze dei genitori: il nido di Cles funziona tutto l'anno, tranne una settimana ad agosto. Ai genitori sono inoltre offerte specifiche occasioni formative strutturate all'interno dei percorsi di formazione del personale educativo: l'anno scorso i genitori hanno sperimentato, con il formatore, le attività di gioco proposte ai loro bambini al nido. Anche quest'anno si intende proseguire questo percorso.

#### IL MERCATO

Attualmente La Coccinella è l'unica cooperativa trentina ad operare nel territorio anche se esiste un importante concorrente, la Federazione delle Scuole Materne, di ispirazione cattolica, che prossimamente, con le gare d'appalto per il rinnovo delle convenzioni, potrebbe proporsi sul mercato.

Esistono inoltre diverse piccole realtà private che tuttavia aprono e chiudono servizi con molta rapidità perché non riescono a reggere sul mercato.

#### IL FATTURATO

1995	-----
1996	L. 136.551.410
1997	L. 533.667.125
1998	L. 678.234.193
1999	L. 1.300.252.277

#### I PUNTI DI DEBOLEZZA

Un punto di debolezza all'interno della cooperativa è rappresentato dall'entrata di nuovi soci: variano nel tempo i soci e quelli nuovi portano idee e valori che talvolta sono anche distanti da quelli che caratterizzano il gruppo che ha fondato la cooperativa.

Inoltre la dinamica lavorativa all'interno della cooperativa è complessa: non è sempre chiaro alle persone che cosa



significati essere contemporaneamente dipendenti e cooperatori: il cooperatore in alcune situazioni contribuisce dando il proprio parere ma in altre, in quanto dipendente, fa parte di un'organizzazione con ruoli ben precisi, tra cui anche quello del direttore e gli è richiesto di attenersi a precise direttive altrimenti diventerebbe ingovernabile.

Per questi motivi la cooperativa deve essere scelta: si può essere bravi lavoratori ma pessimi cooperatori.

Un altro elemento di criticità riguarda il fatto che il lavoratore in cooperativa è anche imprenditore, dovrebbe cioè riuscire a collocare il proprio lavoro in un'ampia prospettiva temporale, che si estende oltre la singola giornata, facendo degli investimenti per avere un ritorno solo a lungo termine. Ma anche su questo aspetto si incontrano molte difficoltà: alcuni soci hanno preferito passare alla condizione di dipendenti perché meno carica di responsabilità.

---

#### ...E I PUNTI DI FORZA

Si ritiene che nello sviluppo della cooperativa sia un punto di forza il rapporto con i genitori, sue componenti chiave.

Se il nido è riuscito a consolidarsi in questi anni ciò è dovuto al suo essersi radicato nel territorio grazie alla partecipazione dei genitori che hanno sempre dato buone risposte alle proposte che via via la cooperativa ha rivolto loro.

L'esperienza del nido, in particolare del nido di Cles, viene quindi tratteggiata come innovativa proprio perché si è attivata seguendo un canale non tradizionale: invece di tenere assemblee e incontri formali il nido si è proposto alla comunità aprendo le porte, facendo entrare le famiglie e organizzando momenti di incontro per gli adulti e di gioco per i bambini. Inizialmente esistevano molte diffidenze intorno al nido e per superarle si è reso necessario un graduale lavoro di avvicinamento ai genitori, tutto giocato sulla massima attenzione all'accoglienza.

Ma la positività di questa esperienza poggia anche su un altro aspetto: l'amministrazione comunale ha saputo mettere in campo competenze tecniche specifiche, quelle del sindaco, che si sono rivelate determinanti per lo sviluppo stesso della cooperativa, monitorandone via via l'evoluzione e orientandone lo sviluppo verso la gestione di un servizio strutturato non solo per dare risposte concrete ai bisogni di cura dei più piccoli ma anche per realizzare un ambiente educativo di qualità sia per i bambini che per le famiglie.

---

#### LE PROSPETTIVE

Nell'immediato futuro, la cooperativa intende avviare nuove esperienze educative con l'apertura di servizi per l'infanzia strutturati in forma più flessibile di quelle finora sperimentate.

Le realtà dei piccoli centri montani chiedono, infatti, strutture agili e snelle, pensate per accogliere un numero ridotto di bambini, compatibili economicamente con le risorse che un piccolo comune può mettere a disposizione.

Si sperimenterà quindi nel corso dell'anno l'avvio di un nuovo servizio che avrà come caratteristica fondamentale la compartecipazione dei genitori nella gestione del servizio secondo formule che saranno concordate ma che ipotizzano l'intervento della cooperativa per ciò che concerne la gestione educativa e la selezione del personale, mentre i genitori si occuperanno della struttura e della gestione amministrativa.

## 4.3 COOPERATIVA SOCIALE “KOINÈ” DI MILANO

*Intervista alla Presidente Manila Masetti*

### LA STORIA

Koinè è una cooperativa sociale a responsabilità limitata nata nel 1992 per iniziativa di due socie, tra cui l'attuale presidente, che, in seguito alla vendita della società cooperativa Abacus<sup>9</sup> nella quale lavoravano, hanno avviato un nuovo settore di intervento, quello dei servizi alla persona<sup>10</sup>.

I primi ambiti di intervento della cooperativa, che in una prima fase aveva come propri soci tutti gli ex soci Abacus, gradualmente dimissionari e sostituiti via via da soci nuovi, sono stati il settore dell'infanzia e quello dell'educazione ambientale.

Nel 1992 infatti è stato avviato in forma privata a Novate Milanese il servizio “Il giardino d'inverno”, spazio di incontro per bambini da zero a tre anni e per i loro genitori. Nei quattro anni di vita di questo servizio accanto all'offerta di un luogo di socializzazione per bambini ed adulti si è sviluppato un servizio di nido che ha accolto quindici bambini e che rispondeva all'esigenza della cooperativa di una maggiore copertura economica viste le difficoltà nella gestione finanziaria del servizio iniziale. Le elevate spese contro le ridotte entrate avevano portato la cooperativa a proporre una convenzione con l'amministrazione comunale per proseguire, in questa nuova forma, il servizio. Rivelatasi impraticabile questa via per l'indisponibilità dell'amministrazione, alla fine dell'anno educativo del 1996, mentre era già avviata la gestione dell'asilo nido di Vimodrone, il servizio è stato chiuso.

Seppur breve, questa esperienza si è rivelata un passaggio importante della storia della cooperativa per la sperimentazione e la messa a punto della sua linea educativa.

Intanto (nel 1994) Koinè era diventata cooperativa sociale di tipo A.

Oltre al “Giardino d'inverno” la cooperativa aveva già avviato anche interventi nell'area dell'educazione ambientale che avevano condotto, in tempi brevi, alla stesura della convenzione con il Parco delle Groane.

Le attività della cooperativa sono quindi andate strutturandosi su più ambiti, con un'articolazione su tre aree: prima infanzia, minori, educazione ambientale.

Nel corso del tempo si sono avviati diversi progetti che hanno portato a sviluppare, rispetto all'area prima infanzia, esperienze di gestione di asili nido - attualmente a Vimodrone, Vedano al Lambro ed a Cavenago Brianza - in convenzione con le amministrazioni comunali - nonché integrazioni e sostituzione del personale educativo ed ausiliario nei nidi comunali.

Per quanto riguarda l'area dell'educazione ambientale la cooperativa conduce interventi in convenzione, tra gli altri, con il Parco delle Groane e con il parco Nord di Milano, attiva per le scuole laboratori e percorsi specifici di promozione della conoscenza dell'ambiente e del territorio.

Relativamente all'area minori, svolge interventi di assistenza domiciliare, di supporto educativo e di socializzazione. In questo ambito la cooperativa gestisce da tre anni in convenzione con il Comune di Casalpusterlengo il Centro Ricreativo Educativo Permanente la “Balena”.

Koinè aderisce alla Lega delle Cooperative ed al Consorzio Light.

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nell'attività della cooperativa il rapporto con l'amministrazione pubblica assume un ruolo centrale: i progetti, le iniziative ed i servizi attivati prevedono infatti un rapporto di convenzione con l'ente pubblico, disegnando forme di gestione all'interno di una gamma di modalità che vanno dalla sola gestione educativa alla gestione globale di un servizio.

E' la presidente a curare il settore commerciale dei contatti con le amministrazioni alla quale si affiancano i coordinatori.

### IL PERSONALE E IL TIROCINIO

Tutti i dipendenti di Koinè sono anche soci in relazione ad una precisa linea di politica del personale perseguita dalla cooperativa.

Attualmente sono sessanta i soci-lavoratori occupati nei tre settori, assunti applicando il Contratto Nazionale delle Cooperative Sociali.

In relazione a quanto previsto dal contratto interno, la politica di assunzioni è suddivisa in diversi moduli: base men-

<sup>9</sup>L'Abacus è nata nel 1978 ed ha rappresentato per molti anni un isolato caso di società cooperativa nel mondo delle ricerche di mercato. Nel 1989 la società ha venduto il marchio ed il settore di ricerche di mercato ad una multinazionale francese che ha assorbito tutto il personale Abacus. L'attuale presidente insieme ad una collega hanno deciso di rimanere in Abacus e nel 1992 hanno avviato la cooperativa che intanto aveva assunto il nuovo nome, Koinè appunto, verso il settore dei servizi alla persona.

<sup>10</sup>Lo sviluppo del settore educativo nella prima infanzia è legato ad un interesse personale della presidente che afferma: “ Il settore educativo era un mio sogno nel cassetto, una cosa che mi piaceva fare. Ho cercato di trasformare un interesse personale in un'attività professionale.” La presidente proviene infatti da un percorso lavorativo nella società Abacus di cui è stata responsabile dell'ufficio dell'amministrazione e successivamente responsabile del settore amministrativo, dei servizi generali e del personale.

sile (13 mensilità) per le educatrici dei nidi; base oraria (educatori ambientali, assistenti domiciliari e presidente); collaborazione coordinata e continuativa (coordinatrice del nido di Vimodrone).

Per il personale educativo dell'area infanzia e per quello dell'area dell'educazione ambientale è previsto prima dell'assunzione, e comunque prima dell'impiego per supplenze, un percorso di tirocinio di quattro settimane presso i servizi.

Nel caso del tirocinio all'asilo nido il percorso viene concordato con la coordinatrice e seguito direttamente da un'educatrice che, in qualità di tutor, affianca la tirocinante nell'arco dell'intero percorso.

Gradualmente la tirocinante ha l'opportunità di osservare e sperimentare direttamente diversi momenti educativi del lavoro al nido, misurandosi in concrete situazioni sul campo.

A conclusione del percorso è richiesta la stesura di una relazione finale.

In relazione alle esigenze che insorgono nei servizi la cooperativa chiama le tirocinanti per le sostituzioni del personale assente.

#### L'ASSETTO ORGANIZZATIVO E LE FORME DI COORDINAMENTO DEGLI ASILI NIDO

Fin dall'inizio, e in modo spontaneo, la cooperativa si è strutturata per settori, dotandosi di figure di coordinamento specifiche per ogni area, responsabili dei servizi e della supervisione. Rispetto questo modello il settore infanzia presenta delle specificità: non è infatti prevista un'unica figura di coordinamento ma più coordinatrici collocate all'interno di ogni asilo nido.

La dimensione del coordinamento dell'area infanzia ed il connesso ambito di progettazione viene dunque condotto dalla stessa presidente e dalle coordinatrici dei nidi.

Questo gruppo di lavoro si occupa dell'individuazione degli orientamenti strategici e delle linee di sviluppo dei servizi, contando, per ciò che concerne la supervisione sui contenuti educativi, sul confronto con la consulente pedagogica responsabile della formazione della cooperativa.

Nel caso sia in discussione una decisione rilevante dal punto di vista dello sviluppo stesso della cooperativa, compete al C.d.A. pronunciarsi e formulare una decisione. Compongono il C.d.A., che si riunisce mensilmente, non solo le figure generalmente previste: il presidente, i coordinatori dei servizi, i sindaci ma anche, a turno e senza diritto di voto, i rappresentanti dei lavoratori di ogni servizio al fine di ridurre le distanze dalla cooperativa e contrastare la tendenza all'isolamento ed allo scollamento tra le diverse realtà avviate sul territorio.

In questa fase è in corso un percorso di revisione dell'organizzazione in relazione alla crescita della cooperativa. Per fotografare la situazione presente ed individuare possibili linee di intervento è stato messo a punto un questionario, distribuito ai soci, i risultati del quale sono già stati presentati e discussi nel corso di un'assemblea. Ne è emerso un quadro caratterizzato da un basso turnover del personale, congiuntamente all'immissione di nuovo personale. In questi ultimi anni infatti la cooperativa ha visto crescere il numero dei dipendenti: dai trenta soci del 1996 ai sessanta attuali. Dal questionario è inoltre emersa l'esigenza di incrementare le opportunità di scambio e interazione fra i vari servizi, indicazione che sollecita la cooperativa ad investire su una formazione per i lavoratori di tipo inter-settoriale, in grado di spostare il piano di lavoro dall'interno del servizio alla strategia più generale della cooperativa.

#### IL RAPPORTO CON L'UTENZA: I GENITORI E IL NIDO

L'orientamento della cooperativa consiste nel considerare i genitori non utenti, cioè destinatari passivi, ma persone che partecipano attivamente al servizio.

Connesso a questa immagine, che disegna nel contempo un complesso obiettivo di lavoro, solo in parte realizzato nel presente, si sviluppa un discorso relativamente al rapporto tra il nido e il più ampio contesto culturale all'interno del quale è collocato.

Il nido ha ricadute dirette e indirette non solo sui genitori ma anche sulla cultura di un dato tessuto sociale; in ragione di ciò sarebbe importante iniziare a condurre una progettazione di rete, nella consapevolezza che si tratta di percorsi culturali complessi che vanno fatti crescere, perché siano interiorizzati profondamente, prima dagli operatori e successivamente dalle persone che entrano in contatto con il servizio.

Ciò implica talvolta un percorso di destrutturazione dei modelli di intervento in quegli operatori che, per il tipo di formazione ricevuta, sono inclini ad assumere nei confronti dei genitori un atteggiamento valutativo.

#### IL MERCATO

La cooperativa, nella conduzione di interventi nelle aree indicate, si muove nel mercato adottando come criterio quello di non concorrere a gare di appalto che prevedono capitolati con i quali sarebbe necessario operare una riduzione a livello di qualità del servizio offerto e inoltre non consentirebbero l'applicazione del CNL delle cooperative sociali per i soci lavoratori.

Fin dall'inizio la linea è stata quella di diversificare il fatturato per ridurre in tal modo i fattori di debolezza.

---

**IL FATTURATO**


---

1993	L. 163.000.000
1994	L. 372.000.000
1995	L. 810.000.000
1996	L. 1.085.000.000
1997	L. 1.477.000.000
1998	L. 2.325.000.000

---

**I PUNTI DI DEBOLEZZA**


---

Una delle aree critiche sulle quali la cooperativa sta concentrando l'attenzione riguarda la figura del socio-lavoratore e della formazione trasversale.

Da molti giovani assunti la cooperativa è percepita spesso un po' come soluzione di ripiego dopo l'impraticabilità dell'assunzione nell'ente pubblico, conseguentemente spesso questo personale è distante dallo spirito della cooperativa. E' netta la differenza tra i giovani soci e quelli che invece lavorano nella cooperativa da più tempo: questi ultimi hanno una forte motivazione all'autoimprenditorialità, all'autodeterminazione del proprio lavoro.

In questo contesto emerge l'esigenza di esplicitare e codificare, dopo un confronto tra i soci, la linea e la strategia della cooperativa, perché si crei unità secondo un orientamento comune.

---

**...E I PUNTI DI FORZA**


---

La crescita della cooperativa in questi anni ha poggiato sia sulla scelta di diversificazione del fatturato, sia sulla presenza di specifiche competenze commerciali e di marketing interne, legate sostanzialmente alla figura della presidente. La sua precedente esperienza professionale nel settore amministrativo e nella gestione del personale nell'ambito della società Abacus, che ha consentito l'acquisizione di capacità gestionali e organizzative di tipo aziendale ma contemporaneamente permeate anche da una visione sociale, si è infatti rivelata fondamentale per la strutturazione e l'organizzazione della cooperativa.

Inoltre si è rivelato un punto di forza il fatto di poter contare su una ex socia Abacus, già esperta anche in ambito amministrativo e su tutta la rete di consulenti che era già attivata con la precedente società.

Questi fattori hanno concorso alla messa a punto di una chiara politica di sviluppo della cooperativa.

---

**LE PROSPETTIVE**


---

Le prospettive alle quali la cooperativa si rivolgerà nell'immediato futuro riguardano diverse dimensioni: le linee strategiche di sviluppo, la progettazione della formazione per le figure dei coordinatori, l'avvio di nuovi servizi educativi.

La cooperativa ha infatti maturato in questi anni l'esigenza di chiarire ulteriormente il suo orientamento strategico, codificandolo e sottoponendolo ad un confronto tra tutti i soci. E' stato messo a punto un percorso di lavoro specifico su questo ambito, che prevede la partecipazione del Consiglio d'Amministrazione e della consulente pedagogica come prima fase.

Un secondo livello di intervento, connesso al precedente, rinvia al progetto di formazione per coordinatori in un'ottica orientata, sia alla promozione di specifiche competenze tecniche richieste a questa figura in relazione ai diversi servizi, che all'acquisizione di competenze professionali trasversali, intersettoriali che consentano, laddove il lavoratore lo desidera, una mobilità da un settore ad un altro.

Infine un ulteriore ambito su cui convergerà la progettualità futura riguarda lo sviluppo di nuovi servizi educativi. La cooperativa è interessata sia alla gestione di servizi per la prima infanzia integrativi al nido, che all'avvio di nuovi progetti, orientati in chiave interculturale, affinché sia possibile seguire i cambiamenti che stanno avvenendo nella composizione della popolazione sempre più multietnica.

## 4.4 COOPERATIVA SOCIALE "ICARO 2000" DI SESTO SAN GIOVANNI (MI)

*Intervista alla Presidente Daniela Belotti*

### LA STORIA

La cooperativa è stata costituita nell'Aprile 1994 da un gruppo di genitori e di insegnanti che già da un anno aderivano ad un'altra cooperativa di servizi, Maurizio Gatti, all'interno della quale avevano avviato il servizio dei centri ricreativi estivi.

Il progressivo consolidarsi negli enti locali di un orientamento volto alla collaborazione con il mondo della cooperazione sociale nella gestione dei servizi alla persona ha indotto questo gruppo alla fuoriuscita dalla cooperativa Gatti per fondare la cooperativa sociale Icaro 2000.

Nel primo anno di attività la cooperativa ha gestito i centri ricreativi estivi su appalto del Comune di Sesto San Giovanni e negli anni successivi, a seguito di altre gare in appalto-concorso, il rapporto si è esteso anche alla gestione del servizio di integrazione oraria nelle scuole materne ed elementari ed alla gestione dei Centri di Aggregazione Giovanile per i ragazzi delle scuole medie inferiori.

A partire dalle prime esperienze di gestione dei centri estivi, le iniziative della cooperativa si sono progressivamente estese: in alcune scuole medie si sono attivati interventi di assistenza al pasto e nelle scuole elementari, a partire da quest'anno scolastico, la cooperativa gestisce un servizio di doposcuola nelle due giornate non occupate dalle attività scolastiche, conducendo un progetto che per il primo ciclo consiste nell'insegnamento dell'inglese e nelle altre classi propone attività sportive.

A latere di queste attività la cooperativa gestisce altri servizi:

- il Laboratorio di lingua italiana per i bambini stranieri nella scuola dell'obbligo al quale partecipano attualmente circa 25 bambini.

E' nato come progetto della cooperativa in relazione alla Legge Regionale 38 che all'Art.2 prevede attività rivolte agli stranieri.

Nei primi due anni il progetto ha goduto del contributo della Regione, mentre la prosecuzione ha avuto il patrocinio ed il parziale contributo del Comune di Sesto San Giovanni con i fondi del diritto allo studio.

- lo Spazio Gioco Linguistico per le donne straniere che possono frequentarlo portando i loro bambini dai diciotto mesi ai sei anni.

Si tratta di un servizio avviato nel 1996 come progetto della cooperativa e proseguito, a partire dal 1998, grazie ai finanziamenti della Legge 285/97.

Frequentano attualmente diciotto donne. Il servizio si pone l'obiettivo di fornire una risposta al bisogno delle donne straniere che sono spesso l'anello debole delle famiglie nell'esperienza migratoria, offrendo loro la possibilità di apprendere la lingua italiana attraverso modalità che assumono come punto di partenza i loro specifici bisogni.

Il servizio consente alle donne di trovare del tempo per sé mentre i figli, in uno spazio appositamente strutturato, sono accolti da due operatrici.

- Centri di ascolto psicologico nelle scuole in convenzione con l'ASL.

Il servizio è svolto all'interno di venticinque scuole sul territorio dell'ex USL 31 (tutta l'area che comprende i Comuni di Cinisello, Bresso, Cologno..).

Si tratta di interventi condotti con moduli minimi di due ore fino ad un massimo di quattro ore settimanali di presenza dello psicologo a scuola a disposizione degli studenti, dei genitori e degli insegnanti. Questo è il terzo anno di attività. La conduzione di questo progetto è affidata a sei psicologi soci della cooperativa.

La cooperativa gestisce inoltre dallo scorso anno servizi in forma privata.

- Istituto di Psicologia Psicoanalitica.

Offre consulenza e supporto psicologico a costi accettabili per una fascia di popolazione che non è quella dell'élite.

La realizzazione del servizio è stata possibile grazie alla disponibilità ed alla scelta degli psicologici che hanno deciso di lavorare a costi estremamente ridotti partendo da una forte motivazione sociale.

- La Giostra.

Si tratta di un servizio per famiglie con bambini in età compresa da uno a tre anni su modello del Tempo per le Famiglie di Milano. E' aperto da Novembre 1999 ed è frequentato da una trentina di famiglie.

È un servizio che fin dalla fase precedente all'apertura ha inteso porsi in rete con i servizi di questa tipologia già esistenti a Sesto San Giovanni per iniziativa comunale (il servizio Piccoli e Grandi) o per iniziativa di un'associazione di genitori (Piccoli Passi).

La storia della cooperativa, in un progressivo consolidamento all'interno della realtà sestese, sottolinea la sua graduale crescita: dagli undici soci fondatori si è passati ai settanta soci attuali.

La cooperativa si è strutturata individuando un responsabile per ogni servizio attivato al quale sono attribuite funzioni di supervisione e di valutazione dell'andamento del servizio stesso. Ogni servizio, in relazione alle sue caratteristiche, ha una programmazione settimanale piuttosto che mensile.

La dimensione della progettazione ha invece un carattere collegiale e si pone come esito finale di un lavoro comune al quale partecipano i coordinatori dei diversi servizi e la presidente della cooperativa.

Icaro 2000 è una cooperativa sociale di tipo A, è una società a responsabilità limitata ed aderisce al consorzio della Lega delle Cooperative.

#### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

I rapporti con il Comune di Sesto San Giovanni sono stati avviati ancor prima della costituzione stessa della cooperativa e sono andati articolandosi progressivamente nel tempo.

La cooperativa ha tentato di sviluppare rapporti di collaborazione anche con altre amministrazioni partecipando a diverse gare d'appalto nei comuni limitrofi, ma senza successo, hanno vinto cooperative che hanno fatto offerte economicamente più vantaggiose, giocando al ribasso.

Quella con l'amministrazione di Sesto è dunque nella fase attuale la collaborazione più rilevante, che viene segnalata come estremamente positiva perché fondata su un equilibrio di complementarità: la cooperativa attiva servizi aggiuntivi a quelli offerti dall'amministrazione che, pur rispondendo ad un bisogno reale delle famiglie, l'amministrazione non attiverebbe a causa della maggiore rigidità gestionale e burocratica del suo funzionamento.

Su queste premesse è stato possibile avviare un prolifico lavoro comune con l'amministrazione e con tutti i servizi del territorio nell'ambito dei progetti avviati con la Legge 285/97 che ha reso possibile la messa a punto di una visione complessiva sui servizi della città.

#### IL PERSONALE

Attualmente lavorano per la cooperativa venti dipendenti, sei liberi professionisti in collaborazione coordinata e continuativa, un numero variabile di supplenti in collaborazione occasionale.

Provengono prevalentemente da percorsi di studio con indirizzo magistrale.

Gli animatori e gli educatori sono assunti al quarto livello del Contratto Collettivo Nazionale delle cooperative Sociali, mentre i coordinatori al quinto.

Tra il personale è elevato il turnover dal momento che la cooperativa, in relazione alla tipologia di servizi gestiti, non può offrire contratti di lavoro full-time ma solo incarichi lavorativi che comportano un impegno di poche ore giornaliere. Solo nel periodo estivo, con l'attivazione dei centri ricreativi, il personale è impegnato in un lavoro a tempo pieno. Una misura messa in atto per ridurre il turnover consiste nell'offrire al personale una collocazione in più servizi con fasce orarie diverse: il pre-scuola, l'assistenza al pasto... Ma non appare risolutiva, soprattutto per le persone che lavorano per la cooperativa, mentre proseguono gli studi universitari e che, una volta ultimati, si orientano alla ricerca di altre soluzioni professionali.

La cooperativa promuove sempre, sia in previsione dell'avvio di un servizio sia in itinere, percorsi di formazione con moduli dalle quaranta alle cinquanta ore, rivolti al proprio personale in servizio ed al possibile personale da impegnare anche per un periodo di tempo limitato, come in occasione del lavoro nei centri estivi.

La formazione del personale è ritenuta indispensabile per garantire la qualità della realizzazione dei progetti che sono oggetto di appalto-concorso.

#### IL RAPPORTO CON L'UTENZA

La cooperativa si muove lungo una linea di promozione della partecipazione e della condivisione delle offerte educative con gli utenti, soprattutto nell'ambito delle attività svolte nei Centri di Aggregazione Giovanile. Non sono ancora state tematizzate possibili linee di intervento per promuovere la partecipazione degli utenti nella gestione del servizio o nella partecipazione alla vita cooperativa.

La dimensione dell'utenza è progressivamente cresciuta negli anni in relazione all'estensione delle iniziative della cooperativa. Attualmente la cooperativa si rivolge ad un'utenza che, nei periodi in cui sono in funzione tutti i servizi, è pari a circa 1.400 persone.

---

### IL MERCATO

La cooperativa rileva le caratteristiche di un mercato altamente competitivo sul piano dei costi. Molte amministrazioni si collocano al di fuori degli orientamenti proposti dalla Lega delle Cooperative volti a fissare un limite massimo del ribasso.

La cooperativa, coerentemente con la linea assunta, non partecipa quindi alle gare d'appalto con un costo orario eccessivamente ridotto, che costringerebbe a forme di gestione del personale che la cooperativa non intende compiere.

In relazione a questo quadro, la cooperativa ha intrapreso la strada dello sviluppo di iniziative private, accanto a quelle in convenzione, con le amministrazioni con l'obiettivo di creare le condizioni che consentano di poter fare affidamento su una propria stabilità finanziaria.

---

### IL MARKETING

Lavora per la cooperativa un'esperta di marketing sociale che cura le fasi di promozione non solo dei servizi di nuova apertura ma anche delle varie iniziative culturali che la cooperativa organizza (tavole rotonde, seminari, conferenze su temi psicologici). I canali maggiormente utilizzati sono quelli della stampa locale, della diffusione di volantini e manifesti nei servizi e nelle scuole.

---

### IL FATTURATO

1994	L.	420.000
1995	L.	249.000.000
1996	L.	371.000.000
1997	L.	553.000.000
1998	L.	538.000.000

---

### I PUNTI DI FORZA

Icaro 2000 appare una cooperativa fortemente integrata nella realtà del territorio e nella rete dei servizi sestesi.

I soci della cooperativa provengono da esperienze professionali e personali caratterizzate dalla partecipazione alla vita scolastica e del territorio, che consente una conoscenza approfondita delle caratteristiche socioculturali di una realtà, come quella sestese, collocata nell'hinterland milanese.

Ciò si traduce concretamente in una rete capillare di contatti, con i servizi e con gli operatori scolastici, che consente la possibilità di raccogliere e decodificare in breve tempo i bisogni, che di volta in volta maturano nelle famiglie, sia all'interno che all'esterno dei servizi.

Su questa base la collaborazione con l'amministrazione poggia su un percorso consolidato e sulla comune volontà di attivare servizi di qualità.

---

### ...E DI DEBOLEZZA

Oltre al turnover del personale, un altro elemento di debolezza dal punto di vista finanziario è segnalato nel rapporto quasi esclusivo con una sola amministrazione: la cooperativa gestisce sette centri nella stessa città e vede nell'apertura verso altri mercati un aspetto su cui puntare per il futuro.

---

### LE PROSPETTIVE

La cooperativa intende orientare le sue linee di sviluppo, sia sul versante dello sviluppo di collaborazioni con altre amministrazioni comunali, sia sul potenziamento di iniziative condotte in forma privata.

Su questo aspetto è in programma prossimamente l'avvio di un servizio per la prima infanzia per bambini dai dodici mesi, che intende offrire alle famiglie la possibilità di una soluzione di cura per poche ore al giorno (massimo quattro), offerta che attualmente non è prevista dai servizi comunali.

Dal confronto con l'amministrazione è infatti emersa l'esigenza di un servizio a tempo parziale che può significare, per alcune famiglie, la possibilità di ripresa del lavoro femminile con un modulo part-time.

## 4.5 COOPERATIVA SOCIALE “ELEFANTI VOLANTI”

*Intervista alla Direttrice del centro Crescereinsieme, Doris Marchetti*

### LA STORIA

La cooperativa è stata costituita nel Marzo 1993 da un gruppo di quattordici soci fondatori, che già da un anno e mezzo stava lavorando su una serie di idee per individuare possibili territori e ambiti di intervento.

In questa prima fase è stata definita la specificità della cooperativa: l'intervento nell'area dell'infanzia, dell'adolescenza e delle famiglie fornendo servizi in grado di dare risposte ai loro bisogni.

Il primo servizio gestito è stato una ludoteca, collocata in un quartiere periferico di Brescia caratterizzato da una popolazione molto particolare con minori a rischio. In questa fase è stato condotto un lavoro in forma volontaria, vista l'iniziale non disponibilità ad una collaborazione da parte dell'amministrazione la quale, dopo la documentazione dei risultati raggiunti, nel 1993 ha stipulato la convenzione con la cooperativa.

Dalla prima esperienza, che già nel secondo anno aveva raggiunto un'utenza di oltre 100 iscritti, oggi la cooperativa ha all'attivo tre Centri di Aggregazione, un servizio ad personam nelle scuole elementari del Comune di Roncadelle (Bs), un servizio di post-scuola in due scuole elementari di Brescia, su richiesta di un'associazione di genitori, un servizio di educativa di strada in Val Sabbia, un servizio di educativa domiciliare in alcuni comuni limitrofi a Brescia, un asilo nido (di cui ha in appalto la gestione del personale) a Desenzano.

Oltre a questi servizi la cooperativa ha creato nel 1998 il centro Crescereinsieme che, collocato in una struttura che ha comportato un investimento di 700 milioni, si articola in un asilo nido, un Tempo Famiglie, una scuola per genitori, un servizio di babysitteraggio, servizio di mediazione familiare, mentre sono da realizzare offerte di servizi specialistici e centro di documentazione.

Quello del nido era un vecchio progetto che era già stato elaborato da tempo, ma che era faticoso realizzare. L'idea iniziale consisteva nella creazione di un centro, nel quale, oltre al nido le famiglie potessero trovare anche altri servizi in grado di rispondere a bisogni diversi.

Grazie ad un finanziamento dalla Legge 16 è stato possibile la realizzazione del centro, il nido è stato attivato inizialmente in forma privata, accogliendo sei bambini, per passare al convenzionamento con il Comune di Brescia da settembre 1999. Attualmente sono iscritti al nido trenta bambini in convenzione e tre in forma privata.

Il Tempo Famiglie, negli spazi adiacenti al nido, è invece stato finanziato per i primi sei mesi di funzionamento dalla fondazione europea MACIF, rendendo possibile la realizzazione di un intervento di promozione del servizio attualmente gestito in forma privata e frequentato da una decina di famiglie, ma in forte sviluppo.

Collateralmente a questi servizi il centro propone attività di formazione rivolte ai genitori (anche in collaborazione con la Circostrizione) ed un servizio di baby sitter: le famiglie possono portare i loro bambini e lasciarli a personale specializzato anche nelle ore serali.

E' stato sperimentato un progetto “Genitori in libertà” che prevedeva la possibilità di lasciare alle baby sitter i bambini dalle ore 19.45 alle 22.30.

Si tratta di progetti in via di sperimentazione e consolidamento che necessitano di molte risorse da parte della cooperativa, per l'elevata flessibilità che li contraddistingue, e che, d'altra parte, richiedono un tempo elevato perché si diffonda una certa cultura dei servizi fra le famiglie.

Attualmente la cooperativa conta dodici soci volontari, cinque soci fruitori, dodici soci prestatori, tre soci sovventori. Elefanti volanti è una cooperativa sociale di tipo A.

E' una società a responsabilità limitata.

Aderisce al consorzio Il Sol.Co di Brescia, al CGM, alla Confcooperative.

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Il rapporto con il Comune di Brescia che, nel panorama delle attività svolte dalla cooperativa, costituisce una delle maggiori collaborazioni, è stato avviato dal 1993 ed è cresciuto negli anni con una progressiva fiducia da parte del Comune nei confronti della cooperativa.

La convenzione del nido, nello specifico, è nata da un preciso bisogno del Comune che non riusciva a dare risposta a tutte le domande ma anche dalla volontà della Cooperativa di offrire un servizio nido con caratteristiche di flessibilità e attento ai bisogni delle famiglie.

A partire da questi presupposti si è giunti alla convenzione in atto (con la quale sono state convenzionate anche altre cooperative della città), che ha durata triennale ed è rinnovabile senza accedere a gara d'appalto.

La linea seguita dalla cooperativa, nei confronti delle amministrazioni con le quali collabora, è quella di tendere al rafforzamento all'interno del territorio, stimolando le amministrazioni con progetti e possibili interventi, anche verso aree che non si limitano a quelle inerenti la collaborazione in corso.



---

### IL PERSONALE

La cooperativa attualmente conta quaranta addetti dal quinto al decimo livello del Contratto delle Cooperative. Sono al quinto livello in genere gli operatori dei servizi che non possiedono un titolo specifico (educatore professionale), al sesto gli educatori professionali, al settimo i coordinatori, al nono-decimo il direttore della cooperativa (che ricopre anche la carica di presidente).

La linea rispetto al personale è quella di promuovere, dopo un periodo variabile di partecipazione alla vita della cooperativa, il passaggio dalla condizione di dipendente a quella di socio, passaggio che si ritiene fondamentale e necessario, ma non obbligatorio.

L'organizzazione della cooperativa è strutturata in questo modo: ogni servizio ha un coordinatore per i servizi omologhi per esempio i C.A.G: c'è un coordinamento coordinatori, i coordinatori rispondono al Presidente delle cooperative ed informano lo stesso di situazioni particolari.

Inoltre ogni membro del C.d.A. ha un ruolo preciso rispetto al lavoro che complessivamente deve essere svolto all'interno della cooperativa.

Le operatrici del centro Crescereinsieme, in particolare del nido, partecipano, insieme alle educatrici comunali, ai corsi di formazione organizzati dal Comune. I temi e le modalità della formazione vengono concordati insieme ad una educatrice esperta incaricata dal Comune.

La formazione del personale non si esaurisce in questi percorsi: in quanto la cooperativa realizza momenti formativi al suo interno.

---

### IL RAPPORTO CON GLI UTENTI

Nel corso degli anni il numero degli utenti ha avuto un progressivo aumento: dai 110 utenti del Centro di Aggregazione Giovanile attualmente, considerando i vari servizi gestiti dalla cooperativa, il numero complessivo degli utenti si assesta intorno alle 350 persone circa.

Finora la cooperativa ha investito sul versante della collaborazione e della partecipazione delle famiglie a partire da specifiche e singole iniziative. Solo recentemente è stato avviato un lavoro con l'obiettivo di promuovere nei genitori la partecipazione attiva alla vita della cooperativa, anche diventando soci. I tempi sono lunghi e ci vuole molto tempo per far maturare un coinvolgimento che vada al di là del semplice utente.

Allo stesso modo non sono stati messi a punto finora specifici strumenti per rilevare la soddisfazione degli utenti: il livello di partecipazione alle proposte ed il tam tam che fa approdare nuove famiglie, sono stati finora gli indicatori utilizzati per valutare la soddisfazione in un processo di verifica interna alla cooperativa.

---

### IL MERCATO

La cooperativa segnala tra i suoi maggiori concorrenti le cooperative profit di altre città del Nord che partecipano alle gare d'appalto praticando una politica del ribasso.

Tra le cooperative sociali vige una maggiore lealtà mettendo in gioco la professionalità ed escludendo la logica del puro ribasso economico.

---

### IL MARKETING

La cooperativa ha intrapreso una serie di azioni di marketing.

Per il centro Crescereinsieme è stato condotto un lavoro di indagine-promozione del servizio attivando rapporti con le altre realtà del territorio, informando rispetto alle specificità e finalità del servizio, mirando a costruire delle collaborazioni possibili con altre realtà.

Sono inoltre attivati i canali tradizionali della pubblicità attraverso i comunicati stampa, le locandine sui mezzi di trasporto, il volantinaggio porta a porta.

Il servizio è stato promosso anche attraverso una serie di iniziative di animazione nei centri commerciali della zona e davanti alle scuole all'uscita dei bambini, distribuendo volantini ai genitori.

Finora sono stati prevalentemente i coordinatori dei diversi servizi ad occuparsi del marketing, ma adesso la cooperativa sta ponendosi in un'ottica di riorganizzazione della divisione dei compiti tra i consiglieri, nell'ambito della quale si stanno individuando nuove soluzioni per quanto concerne il marketing.

---

### IL FATTURATO

1993	L. 106.000.000
1994	L. 320.000.000
1995	L. 353.000.000
1996	L. 444.000.000
1997	L. 558.000.000
1999	L. 700.000.000

### I PUNTI DI FORZA

---

La cooperativa è fortemente radicata nel territorio in cui opera conducendo un lavoro di rete con gli altri servizi e le altre realtà.

Sono frequenti le iniziative condotte congiuntamente con altri soggetti: recentemente uno spettacolo teatrale per bambini organizzato con Coop Lombardia, Circoscrizione, centro Anziani e altre realtà territoriali tra cui l'oratorio. La cooperativa è conosciuta nel suo ambito di intervento e riceve delle liberalità da Enti o da associazioni.

### ...E DI DEBOLEZZA

---

Il fitto lavoro con le famiglie, con gli adolescenti e l'infanzia, che segna un tratto distintivo della cooperativa, non trova nella fase attuale un'espressione in forma di partecipazione attiva da parte dei genitori o degli giovani coinvolti nelle proposte dei vari servizi, si dovrà lavorare per favorire un maggior senso di partecipazione.

L'individuazione di strategie e modalità per attivare la partecipazione è un processo messo in atto recentemente e richiede tempo.

### PROSPETTIVE

---

Il centro Crescereinsieme ha comportato un forte investimento da parte dei soci. Per i prossimi anni la prospettiva assunta sarà quella del consolidamento delle attività finora sperimentate verso una maggiore stabilità e regolarità.

## CAPITOLO 5

# SERVIZI PER ANZIANI

### 5.1 PREMESSA

I casi presentati, trattandosi di casi effettivamente molto diversi, per composizione, attività, volume di produzione, non si prestano ad una comparazione. Vi sono tuttavia note ricorrenti cui è utile dar conto:

- tre Cooperative sono state fondate da un gruppo di donne che, all'inizio della loro avventura, non avevano ancora chiaro il tipo di sviluppo che la Cooperativa avrebbe intrapreso negli anni e, soprattutto, i risultati attuali
- tutte hanno una presidente donna
- tutte sono cooperative sociali di tipo A
- tutte si rivolgono ad un'utenza anziana, alcune anche ad altri utenti
- tutte hanno vissuto momenti drammatici di grande svolta della loro mission
- tutte sono passate attraverso gare d'appalto di enti pubblici e tutte hanno rifiutato di stare al gioco del ribasso
- tutte applicano il contratto nazionale di lavoro.

Un ulteriore elemento che emerge e che può considerarsi come tratto caratteristico delle quattro, consiste nel fatto che per tutte vi è stato un momento in cui chiedersi "come continuare a fare che cosa" e la risposta trovata è di fatto consistita nel precisare ulteriormente la linea di prodotti e il tipo di utenza. La Cooperativa Cascina Bianca si trova ancora nella posizione di precisare la propria immagine rispetto ai prodotti scelti, mentre le altre tre si sono proiettate su una linea piuttosto omogenea di prodotti - in sostanza ci si riferisce prevalentemente ad un'utenza anziana ed anche giovanile - come se fosse utile rinforzarsi in un campo specifico per produrre qualità e, attraverso questa forza, contrattare con gli enti le migliori condizioni di convenzioni.

La Cooperativa Attiva ha avuto uno slancio - vero e proprio coraggio del Presidente e del Consiglio Direttivo, perseguendo un disegno preciso - per diventare "grande" e avere la forza di determinare le regole per rimanere sul mercato e per stipulare buone convenzioni con l'ente locale.

Anche la Cooperativa CO.N.D. ha attraversato un momento in cui sembrava impossibile continuare, stretta nella tenaglia delle cifre al ribasso proposte dalle gare d'appalto. Anche in questo caso lo sforzo è stato quello di qualificare la linea dei prodotti e di proporsi all'ente locale come interlocutore credibile e, in un certo senso, insostituibile fino a garantirsi convenzioni adeguate, rispettose dei costi riferiti all'applicazione del contratto.

La Cooperativa Cascina Bianca nasce per svolgere un'attività a livello comunitario, offrendo i propri prodotti al mercato privato. E' una strada che non porta al successo e quindi tenta con le convenzioni e con progetti di formazione: è ancora un tempo sperimentale cui seguiranno delle scelte che preciseranno il campo d'azione e i prodotti.

La Cooperativa Servire, oltre ad essere la più consistente per volume d'affari, è quella che ha avuto una storia particolare. Essendo infatti diventata una grande Cooperativa, presente con le sue attività in un territorio molto ampio, anche sulla spinta di contenuti legislativi miranti la territorializzazione, ha operato un'interessante operazione tesa a creare altre nuove cooperative, dotandole di mezzi iniziali e di dirigenti.

Dopo tale operazione è ridiventata grande ed ora si interroga sul proprio futuro.

Un altro elemento che contraddistingue in modo differente le quattro Cooperative, è costituito dal numero di soci e dal legame sociale che si crea essendo lavoratori della cooperativa. La Cooperativa Attiva pone molta importanza a questo elemento, ad alimentare un senso di appartenenza dei soci, e quando si è trattato di rifondare l'attività i soci lavoratori hanno contribuito in proprio. Cascina Bianca ha un piccolo numero di soci molto coeso e non tutti i lavoratori sono soci. Servire ha un grande numero di soci ma anche molti lavoratori non soci e attualmente la Cooperativa si sta interrogando su come fare ad alimentare il legame sociale, anziché essere considerata solo come un posto di lavoro.

Gli elementi di successo, riferiti ai quattro casi, sembrano essere:

- una dirigenza qualificata, competente e motivata
- una precisa linea di prodotti qualificati
- la capacità di reggere il confronto con gli enti locali ed arrivare a delle convenzioni, anziché partecipare a gare d'appalto.

## 5.2 COOPERATIVA SOCIALE “ATTIVA” DI PAVIA

*Intervista alla Presidente Carmen Falco*

### GENERALITÀ

Attiva è una Cooperativa Sociale a r.l. di tipo A, fondata nel giugno 1993 da un piccolo gruppo di donne. Ha sede presso i servizi che gestisce (Centro Diurno, Comunità Alloggio, Residenza per Anziani), entro un complesso abitativo - una cascina con villa padronale ristrutturata di recente - alla periferia della città. Una seconda Comunità alloggio ha sede in un Comune poco distante. Responsabile è la Presidente, che lavora a tempo pieno come dirigente della Cooperativa.

### I SERVIZI - LE ATTIVITÀ

Gli obiettivi della Cooperativa sono sostanzialmente:

- attuare delle partnership – come previsto dalla legge 381/91 e dalla legge regionale 16/93 – fra le istituzioni pubbliche e il privato sociale;
- creare opportunità di lavoro – per donne e giovani, in particolare – gestendo servizi alla persona di qualità e rispondenti ai bisogni della popolazione locale.

Sono chiari obiettivi – resi espliciti in documenti - che assumono anche la dimensione di linee guida, nell'ambito di un corpo aggregato su una solida dimensione valoriale:

- 1) da una parte proseguire la pratica del convenzionamento per i servizi attivati dagli enti locali mantenendo due punti fissi: a - la qualità delle prestazioni da fornire fondata sulla capacità progettuale, sulla formazione e aggiornamento continuo del personale impiegato; b - il costo dei servizi offerti, basato sull'applicazione del contratto di categoria e sulla garanzia degli oneri contrattuali
- 2) dall'altra parte sviluppare iniziative autonome per rispondere ai bisogni emergenti con carattere preventivo rispetto ai rischi di aggravamento delle condizioni individuate e per le quali gli enti locali non propongono soluzioni:

I servizi attualmente erogati sono:

- Assistenza domiciliare in città e in provincia
- 2 Comunità alloggio per minori (vedi documento)
- 1 Centro Diurno Integrato per anziani (vedi documento)
- 1 Casa Albergo di prossima attuazione
- Servizi educativi presso scuola materna e nidi in convenzione

dal settembre 2000, a ciò si aggiungerà:

- la gestione, in convenzione con il Comune, di una Scuola Materna.

### GLI UTENTI

Gli utenti del Servizio di Assistenza domiciliare sono prevalentemente anziani e disabili.

Le due Comunità Alloggio sono destinate rispettivamente a 8 e a 5 ragazze e ragazzi dai 10 ai 14 anni e dai 14 ai 18 anni, con problemi di disadattamento psicosociale, con problematiche familiari e anche con provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria a carico.

Il Centro Diurno può accogliere fino a 30 anziani parzialmente o totalmente non autosufficienti (attualmente gli iscritti sono 20 e si ritiene fisiologico non essere ancora a regime, essendo il servizio funzionante da soli due anni). La Casa Albergo accoglie 25 ospiti anziani che necessitano di particolare protezione sia sociale sia sanitaria.

### LA STORIA D'IMPRESA E I FATTORI DI SUCCESSO

La Cooperativa Sociale Attiva nasce a Pavia l'8.6.1993 da un gruppo di operatrici - già attive nel territorio pavese dal 1986 - e da socie della Cooperativa Sociale Nuova Dimensione di Brescia, la quale aveva deciso una politica di disseminazione di piccole cooperative sul territorio.

All'epoca si riteneva con ciò di dare corpo all'idea di territorializzazione contenuta nella legge 381/91: il pensiero attuale della Cooperativa è invece quello secondo cui la territorialità deve essere garantita sul piano operativo ma non necessariamente su quello amministrativo, tanto da ritenere migliore linea quella di ampliare la Cooperativa originale - anche per accentrare e diminuire così una serie di costi - e di dislocare le attività e i servizi.

I primi due anni non sono stati facili e il bilancio del 31.12.95 si è chiuso con un fatturato di 270 milioni e una perdita di 75 milioni: le cause sembrano essere riconducibili alla riduzione di fatturato dovuta a gare d'appalto al ribas-

so di costo. Il Consiglio d'Amministrazione e i Soci discutono a lungo e vi è anche un momento in cui sembra che si voglia rinunciare a proseguire. Tuttavia la motivazione a dar vita ad un'impresa sociale collettiva si rinforza ancora di più come legame e si prende la decisione di proseguire. I soci lavoratori rinunciano alla tredicesima e alle ferie e festività, complessivamente, la Cooperativa decide di assumere il rischio di diventare impresa e proseguire la propria attività attraverso appalti/convenzioni.

Nel 1995 si mette a punto un progetto pluriennale, qualificato da questi punti:

- ampliare i servizi, dopo un'accurata lettura della domanda;
- qualificare il rapporto con le istituzioni – USSL (ASL) Comune di Pavia, Regione Lombardia- al fine di porre le basi per convenzioni di qualità e di ricevere finanziamenti;
- prendere contatti con imprenditori locali al fine di avere a disposizione sedi adeguate e qualificate per i tipi di servizi che si intendono inaugurare;
- ricorrere a forme di finanziamento per sostenere l'avvio della nuova fase operativa.

Il progetto riguardante l'insieme di servizi – che saranno poi effettivamente realizzati – è innovativo per il territorio. E' presentato all'USSL che lo sottopone al Consiglio dei Sindaci che l'approva e lo fa diventare programma zonale. Si tratta dell'atto istituzionale iniziale della nuova fase dell'impresa che implementerà la sua azione attraverso azioni precise:

- la richiesta di un finanziamento alla Regione che lo accorda, sia per l'avvio sia per il mantenimento dei servizi;
- la concessione di tre finanziamenti, con banche tradizionali e solidali (per complessivi 1.300 milioni);
- il raggiungimento di un accordo con un imprenditore che realizza le strutture abitative, all'interno di una cascina ristrutturata, adibita anche ad alloggi privati;
- l'avvio di una ricerca per sondare i bisogni di servizi nella zona.

Quelli che vengono identificati come i punti forti dell'esperienza, e soprattutto della possibilità di affrontare una svolta tanto coraggiosa, sembrano essere:

- un progetto convincente sia per il corpo sociale che per gli interlocutori istituzionali;
- la convinzione che i servizi debbano essere gestiti in convenzione, attribuendo all'ambito pubblico un legittimo e necessario forte ruolo di controllo;
- il mantenere aperto il dibattito fra tutti i soci e condividere le decisioni;
- l'assunzione collettiva del rischio;
- la disponibilità al proprio interno di competenze professionali valide su cui contare.

#### GESTIONE DEL PERSONALE

Tutti i lavoratori sono soci della cooperativa: 40 in tutto, di cui 2 uomini. Vi sono anche degli operatori in rapporto di collaborazione professionale (una fisioterapista, un educatore professionale, un'ausiliaria) e di convenzione con il Policlinico San Matteo (un medico). Attualmente sono attribuiti alla Cooperativa 5 obiettori di coscienza.

Tutto il personale possiede la qualifica necessaria per svolgere la propria mansione: ASA, educatore professionale, infermiere professionale, fisioterapista, medico.

Non vi è elevato turn-over né per malattia né per avvicendamento nel posto di lavoro.

Tutti i lavoratori sono assunti conformemente a ciò che è previsto nel contratto di categoria.

Gli stipendi vanno dal mensile di 1,4 milioni per le ASA, a 1,8 milioni per gli educatori professionali, a 2,1 per i responsabili, a 3,1 per la presidente/dirigente, con le variazioni dovute all'anzianità.

#### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La presidente, che ha una lunga esperienza di coordinamento di servizi alla persona, svolge la funzione di dirigente organizzativa e amministrativa.

Ogni servizio ha un responsabile cui rispondono operativamente e gerarchicamente gli operatori.

Nel Consiglio d'Amministrazione siedono: 3 operatori, due esterni, la presidente.

Le mansioni, i livelli di integrazione e l'attribuzione di responsabilità, sono decisi all'interno delle singole equipe dei servizi.

#### MECCANISMI OPERATIVI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE

Il personale, che deve possedere la qualifica per la mansione richiesta, è selezionato direttamente dai responsabili dei servizi. Non esiste una formazione interna e gli operatori usufruiscono di occasioni formative promosse da enti pubblici (prevalentemente il Comune, ASL, la Provincia di Pavia), selezionando in autonomia, nell'ambito del singolo

servizio, i partecipanti a ciascun momento. Si ritiene tuttavia che una buona opportunità formativa sia costituita dalle riunioni di verifica dell'attività (due al mese) cui partecipano tutti gli operatori e la riunione mensile di valutazione dell'attività e dei casi con l'ente inviante. La circolazione costante di informazioni - che costituisce un livello di gestione trasparente per tutti i soci - e la condivisione delle decisioni importanti, sembra essere un collante molto forte che alimenta la motivazione operativa e il senso di sé di ciascuno. Gli operatori sono così coinvolti a più livelli:

- nella programmazione dell'attività;
- nella valutazione degli obiettivi operativi;
- nell'autovalutazione del proprio stato psicologico;
- nella formazione esterna;
- nel ricevere e produrre informazione.

La presidente è molto presente nell'attività della Cooperativa e dei singoli servizi: partecipa, con un ruolo di osservatrice partecipante, alle riunioni di equipe, ed è costantemente raggiungibile dagli operatori che volessero sottoporle direttamente dei problemi.

Gli operatori, così come hanno deciso di rinunciare ad una parte di salario in un momento critico, sanno anche che la linea della Cooperativa è di riconoscere, ove possibile, qualcosa di più al socio che non al singolo dipendente, pur nella costante attenzione a non creare disuguaglianze valoriali.

La presidente reputa che il clima interno e l'immagine esterna della Cooperativa - compatta e qualificata - derivino fortemente da questi fattori di coesione e di franchezza fra i soci e in una sostanziale unitarietà di intenti fra i soci e il Consiglio d'amministrazione.

#### IL MERCATO SERVITO

Gli attuali utenti del Centro Diurno Integrato sono privati, non essendo ancora attivata la convenzione ad hoc con il Comune di Pavia.

Gli utenti arrivano al servizio attraverso segnalazione dell'ASL, dei Servizi Sociali Comunali, del Tribunale dei Minori e, per quanto riguarda il Centro Diurno e l'Assistenza Domiciliare, anche attraverso il passaparola e la conoscenza derivante dalla promozione svolta direttamente dalla Cooperativa (depliant inviati a domicilio).

Le costanti riunioni di equipe, l'attività di supervisione, le riunioni con i committenti, gli incontri con i familiari, sembrano garantire il monitoraggio della soddisfazione degli utenti.

#### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Come la Cooperativa sia entrata in contatto con i vari Enti pubblici si è già detto.

La Regione ha erogato un contributo per l'inizio dell'attività e uno per il mantenimento, su cui si ritiene di poter continuare a contare per integrare le rette dei servizi per gli anziani. Per quanto riguarda le Comunità Alloggio, si fa riferimento alle convenzioni che di fatto garantiscono l'attività.

E' in via di erogazione un contributo regionale Frisl per la prossima costruzione di una Residenza protetta destinata agli anziani.

Lo stato attuale dei rapporti con questi Enti - cioè il regime della convenzione - è direttamente riferito alla linea di condotta assunta dalla Cooperativa nella nuova fase, cioè dopo aver vissuto un periodo critico per l'indebitamento dovuto alla partecipazione a gare basate sull'abbattimento dei costi.

#### LA GESTIONE FINANZIARIA

E' direttamente seguita dalla Presidente che giudica buona l'attuale situazione finanziaria della Cooperativa: il fatturato è di circa un miliardo, i tassi di interesse annui attorno a 40 milioni (per l'iniziale prestito di 1.3 miliardi), l'affitto attorno a 250 milioni.

Le entrate sono sostanzialmente composte dai contributi pubblici, dalle rette degli utenti, da contributi una tantum di imprese di credito.

Gli investimenti sono costituiti sostanzialmente dagli arredi e le attrezzature dei servizi e dai mezzi di trasporto (pulmini attrezzati).

#### I RAPPORTI ISTITUZIONALI DI IMPRESA

La Cooperativa aderisce alla Legacoop. In passato ha anche fatto parte di Consorzi ma vi è ora un atteggiamento un po' critico, su cui non si è potuto approfondire.

A livello locale vi è coinvolgimento nelle attività di rete promosse dagli enti pubblici, in particolare dall'ASL e sono ben presenti le difficoltà che questo lavoro comporta, anche se è giudicato indispensabile per non vivere in isolamento.

---

### I FORNITORI

---

La mensa del Centro Diurno è servita da un'agenzia esterna, con soddisfazione. Sono avviate collaborazioni esterne:

- un supervisore - psicologo;
- un consulente per le paghe e la parte amministrativa;
- un consulente per gli adempimenti della L. 626;
- una consulenza per il controllo alimentare.

---

### LE POLITICHE DI MARKETING

---

Le tariffe delle convenzioni sono frutto della contrattazione diretta con l'ente pubblico; le tariffe applicate agli utenti privati sono tali considerando la possibilità di usufruire di contributi regionali.

Il servizio di Centro Diurno Integrato è stato promosso attraverso un depliant illustrativo a duplice firma della Cooperativa e del Comune di Pavia, inviato in busta ad indirizzi selezionati.

---

### IL FUTURO

---

L'attivazione di nuovi servizi nel prossimo futuro è strettamente riferita al progetto globale della fase di innovazione della Cooperativa.

Da settembre, attraverso la convenzione con un Comune, sarà gestita una Scuola Materna, assumendosi sia la responsabilità amministrativo-gestionale sia quella educativa, mantenendo il personale in servizio.

Entro l'anno dovrebbe aprirsi il cantiere per la costruzione di una Residenza protetta per anziani – da attivare nel 2001 - con finanziamento regionale.

Si tratta di impegni di gran livello - sia per l'aspetto finanziario sia per quello gestionale, sia per l'aumento del numero di lavoratori - che, si ritiene, porteranno a regime l'attuale fase di espansione innovativa della Cooperativa, iniziata nel 1995/96.

## 5.3 CO.N.D. COOPERATIVA SOCIALE “NUOVA DIMENSIONE” DI BRESCIA

*Intervista alla Presidente Maria Grazia Morelli*

### GENERALITÀ

CO.N.D. è una Cooperativa Sociale a r.l. di tipo A, fondata nel gennaio 1978 “su iniziativa di un gruppo di donne disoccupate, intellettuali, desiderose di gestire un’iniziativa di tipo innovativo nei Servizi Sociali e di creare nuove occasioni di lavoro per sé stesse e per gli altri/e lavoratori e lavoratrici”.

La sede sociale è ubicata in un nuovo condominio in un quartiere residenziale alla periferia di Brescia.

Responsabile è la Presidente, che lavora a tempo pieno come dirigente della Cooperativa.

### I SERVIZI - LE ATTIVITÀ

Gli scopi della Cooperativa sono:

- intervenire in modo efficace nel miglioramento delle condizioni di vita degli anziani, con un’attenzione particolare alle fasce più deboli al fine di consentire loro una serena vecchiaia e il mantenimento di una buona qualità di vita
- intervenire per prevenire le condizioni di disagio e di sofferenza dei ragazzi, sia a livello scolastico che attraverso l’organizzazione del tempo libero

I servizi attualmente erogati sono:

- 1) assistenza domiciliare agli anziani, in città e in Comuni della provincia, sia in convenzione che con clienti privati;
- 2) gestione di un Centro di Aggregazione Giovanile, in convenzione;
- 3) gestione di un servizio ADM (Assistenza domiciliare per minori) in convenzione;
- 4) una Casa della Solidarietà, in affitto e completamente arredata.

1) Il Servizio di Assistenza Domiciliare, svolto da ASA, prevede attività come:

- aiuto per il governo della casa (pulizia, commissioni varie, spese, lavanderia);
- aiuto volto a favorire l’autosufficienza (pulizia personale, alimentazione, corretta deambulazione);
- interventi volti a favorire la rete delle relazioni (informazioni, disbrigo pratiche, accompagnamento presso Enti, uffici o luoghi di socializzazione);
- interventi tesi a ridurre le situazioni di solitudine e di emarginazione (compagnia, relazioni amicali e parentali).

Il Servizio è svolto prevalentemente in convenzione con i Comuni e con l’ASL ma vi è una piccola quota di clienti privati - circa il 2% del totale - che si rivolgono direttamente alla Cooperativa pagando in proprio la quota di 24.000 lire orarie o ricevendo rimborsi da una assicurazione privata.

2) Il Centro di Aggregazione Giovanile, presso cui lavora un Educatore Professionale, è aperto agli adolescenti e svolge presso le scuole l’assistenza personalizzata a minori portatori di handicap.

3) Il Servizio di Assistenza Domiciliare ai Minori, svolto da Educatori Professionali, ha una definizione educativa e si svolge, solitamente di pomeriggio, presso il domicilio di bambini e ragazzi con difficoltà di tipo sociale e psicologico, attraverso attività di sostegno scolastico e di socializzazione.

4) La Casa della Solidarietà è stata voluta dalla Cooperativa per contribuire ad alleviare i disagi dei familiari ed amici che si recano a Brescia, provenienti da altre città, ad assistere una persona cara nell’Ospedale locale. L’appartamento è destinato ad una vita comunitaria fra più persone ed è composto da tre camere da letto per due persone, da una cucina completamente funzionante e arredata, un soggiorno comune, i servizi, la lavatrice, il telefono. La Cooperativa mette a disposizione anche un supporto di informazione e segreteria, attraverso il proprio ufficio. Il costo è di L. 36.000 al giorno per persona.

È un’attività che finora non ha avuto il successo sperato, forse perché non ancora conosciuta ed anche, dai commenti degli ospiti, perché non è del tutto accettata l’idea di vivere in comunità con persone non conosciute, trovandosi in un momento particolare di dolore per lo stato di salute della persona cara che si è venuta ad assistere.

### GLI UTENTI

Gli utenti del Servizio di Assistenza Domiciliare sono anziani, a differenti livelli di salute e di autonomia.

Gli utenti del Centro di Aggregazione Giovanile sono adolescenti, mentre quelli del servizio ADM sono bambini e ragazzi di età scolare.

La Casa della Solidarietà è destinata ad accogliere parenti e conoscenti di persone ricoverate in ospedale, lontane dalla loro residenza.

### LA STORIA D’IMPRESA

L’attività iniziata nel 1978 vede una continua, incessante espansione, tanto che nel 1994 la Cooperativa aveva un fatturato intorno ai 4 miliardi e contava 90 socie. Proprio in quegli anni, anche per sollecitazione dei contenuti della



legge 381/91 sulla territorializzazione, il Consiglio di Amministrazione si orienta alla creazione di altre Cooperative: nasce così Attiva nel 1993 a Pavia e Simone de Beauvoir a Milano, nel 1995 Loggia e nel 1998 Hygea in Comuni del bresciano. Così come il nucleo iniziale, anche le nuove Cooperative sono composte da donne o con una minima percentuale di uomini: non si è trattato di una scelta specifica di genere bensì una conseguenza derivante dalla specificità dell'attività di cui le Cooperative hanno inteso occuparsi: la cura della persona.

Rispetto a questa politica di gemmazione di altre imprese, la Presidente ha ben presente i costi – sia economici, per sostenere l'inizio della nuova attività, ma anche in termini di dirigenti che lasciano il nucleo originale che deve così ricostituirsi – tuttavia ritiene che questa, considerando costi e benefici, sia la strada da percorrere essendo notevole il vantaggio in termini di presa di autonomia e di responsabilità sia professionale che gestionale, nel costituire una nuova Cooperativa, anziché permanere sotto la protezione di “una grande madre”.

Negli anni passati la Cooperativa aveva in corso molte convenzioni – gestiva anche una RSA - gestione persa al seguito di gare d'appalto al ribasso di costo. Ciò che si è maturato negli anni – anche attraverso il sostegno dato dall'appartenenza al Consorzio Sol.co – è che non si reputa dignitoso partecipare a gare d'appalto dove il ribasso arriva anche al 20% dalla base d'asta. Attualmente vi è la convinzione che, attraverso la serietà e la professionalità, si riesca ad essere vincenti e quindi a lavorare attraverso bandi concorso che sfociano in convenzioni i cui criteri tengono conto della qualità delle prestazioni e non solo dei costi.

Attualmente la Cooperativa lavora con una certa tranquillità, sostanzialmente per due fattori:

- aver consolidato negli anni la propria situazione economico-finanziaria
- aver attivato convenzioni – anche pluriennali – con 6 Comuni che pagano con regolarità e con cui, essendo costantemente aperto il canale della valutazione dell'attività svolta, si ritiene di poter continuare a lavorare.

I fattori di successo della Cooperativa sono attribuibili al livello di professionalità delle socie, nonché al fatto che “credono all'interno della Cooperativa, credono nel loro lavoro, hanno in mano la Cooperativa che è aperta”.

#### GESTIONE DEL PERSONALE

Le lavoratrici sono tutte socie della Cooperativa, mentre quattro – fra cui gli unici due uomini – decideranno a settembre se diventarlo. Ogni socio versa un capitale sociale di 1 milione per entrare. Negli anni la Cooperativa stessa aveva organizzato corsi per il conseguimento del titolo di ASA, successivamente anche attraverso FSE, ma attualmente le operatrici arrivano avendo conseguito il titolo all'esterno. Anche molte delle circa 30 operatrici cui si fa ricorso per le sostituzioni – non socie – hanno il titolo di base. L'orario di lavoro è part-time, 4-5 ore al giorno e ciò corrisponde soprattutto alle esigenze delle lavoratrici che in questo modo riescono ad essere presenti nell'ambito familiare durante il pomeriggio. Diversa è l'esigenza dell'educatore professionale uomo che vorrebbe invece avere un impegno a tempo pieno mentre il servizio di cui si occupa funziona solo di pomeriggio.

Tutti i lavoratori sono assunti e retribuiti conformemente a ciò che è previsto dal contratto di categoria.

Gli stipendi – tenuto conto della riduzione di orario – vanno dal mensile di 1.1 milioni per le ASA, a 1.200 per gli educatori professionali, a 1.7 per la presidente-dirigente di 7° livello che lavora 6 ore al giorno (la riduzione di orario è stata decisa per contenere i costi).

Sono presenti anche 6 volontarie, che hanno scelto di mantenere questa dimensione dopo aver terminato il loro percorso operativo come ASA.

Pur essendo ancora presente qualche ASA del nucleo iniziale, tuttavia vi è stato e continua ad esserci un cospicuo ricambio, motivato soprattutto da esigenze familiari.

Infine è presente un obiettore di coscienza.

#### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La Presidente, presente nella Cooperativa da 12 anni, avendo svolto nei primi 6 anni l'attività di ASA, svolge la funzione di dirigente organizzativa e amministrativa ed è il punto di riferimento valoriale e operativo dell'insieme della Cooperativa. Recentemente si è laureata in Pedagogia e, pur avendo preso in considerazione le possibilità di concorsi adeguati al suo nuovo titolo, ha tuttavia deciso di continuare il suo impegno per dare corpo a nuovi progetti nell'ambito della Cooperativa.

Il personale risponde gerarchicamente alla coordinatrice – che è anche vice-presidente della Cooperativa – mentre alla presidente si fa riferimento per problemi di una certa portata.

Trimestralmente viene redatta una relazione di valutazione dell'attività da inviare ai Comuni. Gli elementi per tale valutazione sono precedentemente discussi con le ASA, comprese le sostitute, e gli educatori di quel determinato servizio.

Si lamenta una certa rigidità di rapporto con i servizi sociali dei Comuni che sostanzialmente escludono la Cooperativa dalla possibilità di mettere a punto i piani di lavoro particolareggiati

---

### MECCANISMI OPERATIVI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE

---

Le operatrici ASA sono selezionate da una Consigliere che ha al suo attivo una lunga esperienza in questo ruolo.

Al personale vengono offerte occasioni di formazione - non interne - sia attraverso la specifica attività messa a disposizione dal Consorzio Sol.co, sia attraverso convegni e giornate di formazione a cura di Enti vari. Attualmente si avverte la necessità di offrire un sostegno, una sorta di supervisione, alle operatrici che rischiano l'usura emotiva e psicologica mantenendo uno stretto e continuo contatto con le persone anziane e con la dimensione della morte e che spesso avvertono la difficoltà di continuare a reggere.

La piccola dimensione della Cooperativa favorisce e consente un continuo confronto sui problemi che si affacciano - anche di tipo personale - alle operatrici.

---

### IL MERCATO SERVITO

---

Il mercato servito fa riferimento all'offerta di servizi per gli anziani, ormai consolidata e tradizionalmente gestita negli anni passati direttamente dai Comuni. La Cooperativa quindi si inserisce in quella fetta di mercato apertasi con la "esternalizzazione" di servizi alla persona da parte dei Comuni verso il privato sociale. Analoghe considerazioni per quanto riguarda l'ambito dei giovani, pur trattandosi di un settore di attività meno consolidato anche da parte dei Comuni. La Cooperativa comunque intende mantenere nel tempo anche una quota di mercato privato, pur con la consapevolezza che ad usufruire di servizi a pagamento saranno solo persone agiate.

Non vi sono state precise attività di valutazione della soddisfazione degli utenti, ma le costanti verifiche di attività coi Comuni e con l'ASL, nonché i rapporti prolungati nel tempo coi clienti privati, confermano indirettamente la qualità dei servizi resi e, contemporaneamente, contribuiscono a mettere in luce carenze o possibili spazi di miglioramento. Ad esempio, aumenta l'esigenza da parte degli utenti anziani e delle loro famiglie, di una presenza a domicilio a fine giornata, dalla cena al momento del riposo notturno, e nel fine settimana. Considerando la flessibilità di orari un elemento di qualità del servizio, la Cooperativa vorrebbe tendere a questo risultato. Tuttavia al momento attuale ciò sembra difficile per la non disponibilità delle attuali socie ASA a farsi carico di un nastro orario di servizio serale e festivo.

La Cooperativa sta lavorando, unitamente al Consorzio di cui è parte, per la certificazione di qualità dei servizi.

---

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

---

Negli ultimi anni, dopo aver perso alcune gare e non aver deliberatamente partecipato ad altre al ribasso di costo, la Cooperativa sembra aver trovato delle modalità di relazione coi Comuni e con l'ASL che consentono un confronto a tutto campo sull'offerta e sulle condizioni di collaborazione. La Cooperativa è molto critica nei confronti di quei Comuni che, favorendo ribassi di costo tanto elevati, di fatto mettono le imprese appaltanti nelle condizioni di lavorare fuori dalla legalità fiscale e dalla correttezza contrattuale. Sicuramente aver perso delle gare - ed anche la gestione di servizi in cui si era presenti da anni - ha costituito un duro colpo per la Cooperativa ed un fattore demotivante per una parte di socie, e tutto ciò ha richiesto energie per essere superato. Tuttavia la situazione attuale appare a tutte come maggiormente gratificante.

Il desiderio della Cooperativa è quello di poter riuscire in tutte le situazioni di convenzione, a svolgere un'attività che consenta la programmazione dell'intervento a favore della persona unitamente ai responsabili comunali, mentre attualmente - soprattutto per quel che riguarda Brescia - si rischia di vivere un ruolo esecutivo anziché paritario per ogni fase operativa, dalla progettazione, all'intervento, alla valutazione.

---

### LA GESTIONE FINANZIARIA

---

Il fatturato del 1999 si attesta su circa 1.500 milioni, con una flessione rispetto ai due anni precedenti di circa 5/600 milioni, dovuta proprio alla non conferma di alcune convenzioni, in particolare quella relativa alla gestione di una RSA. Vi è un capitale sociale di 77 milioni provenienti dalle socie. Non vi sono altre entrate se non quelle relative ai redditi di lavoro.

E' stata acquistata e completamente arredata l'attuale sede. Il costo per l'acquisto è stato di 190 milioni ed è stato ottenuto un finanziamento regionale (L.R. 16) di 150 milioni, da restituirsì in 15 anni. Non vi sono altre voci di debito.

---

### I RAPPORTI ISTITUZIONALI E DI IMPRESA

---

La Cooperativa aderisce sia alla Lega delle Cooperative che alla Confederazione delle Cooperative poiché in questa seconda sono presenti molte più cooperative sociali ed è presente uno sportello a Brescia.

I vantaggi sono legati alla possibilità di essere rappresentate a livello ampio nelle trattative coi Comuni e di veder portati avanti i propri interessi e problematiche a livello nazionale, oltre che usufruire di determinati servizi. Aderisce inoltre al Consorzio di cooperative sociali Sol.co (che, a sua volta, fa parte del CGM, consorzio di consorzi).

I vantaggi consistono nel poter essere presenti in segmenti di convenzioni più ampie contrattate o vinte dal Consorzio e di lavorare quindi in rete con altre Cooperative che offrono ciascuna specificità operative differenti. Un altro vantaggio è relativo alla possibilità di usufruire di un'offerta formativa o di specifiche consulenze di cui il Consorzio è organizzatore e punto di riferimento e alla possibilità di un costante confronto nelle "aree" di attività, ad esempio anziani e minori.

A parere della Presidente è tuttavia ancora debole, fra e nelle Cooperative, la condivisione dell'idea e del tipo di intervento di rete. Poiché si condivide che la piccola dimensione, la specificità e la territorialità sono fattori di successo per le Cooperative, dovrebbe essere insito un tipo di collaborazione di rete fra Cooperative di specificità diverse che operano nello stesso territorio o addirittura nello stesso servizio. Ma si tratta di una cultura che sta evolvendo ora, non ancora compiuta in tutti i Consigli di Amministrazione.

---

#### I FORNITORI

Attualmente la Cooperativa usufruisce di una consulenza contabile attraverso una cooperativa di servizi contabili (Cosea), di una consulenza per le paghe attraverso il Sol.co e – quando ne ha avuto bisogno per degli incontri con gli operatori – ha reperito un consulente esperto di dinamica di gruppo, attraverso il CGM.

---

#### LE POLITICHE DI MARKETING

E' un ambito affrontato e risolto finora con mezzi "fatti in casa" ed emerge ormai nella Cooperativa l'idea che occorrerebbe superare una certa "timidezza" e destinare maggiori attenzioni e risorse a questa attività.

E' in programma per settembre una festa di quartiere organizzata dalla Cooperativa per far conoscere i propri servizi

---

#### IL FUTURO

La prospettiva più prossima è quella di affrontare la gestione in proprio di un Centro Diurno Integrato, grazie al fatto che un costruttore locale si è impegnato a ristrutturare un luogo adatto a questo scopo. Inoltre, sempre nell'ambito del fabbricato attiguo alla sede della cooperativa, è disponibile una sala di circa 70 mq: si sta valutando con la Presidente della Circostrizione la possibilità di mettere a punto l'offerta di uno spazio destinato agli adolescenti per differenti attività, con la presenza di un educatore.

La Cooperativa riceve sollecitazioni dall'esterno ad offrire una serie di attività - ad esempio la compagnia agli anziani - attraverso il volontariato, come affiancamento alle attività più specificamente professionali. Non è facile però per la Cooperativa riformularsi in questi termini, forse proprio perché l'elemento fondante della Cooperativa è stato e continua ad essere quello di dare occasioni di lavoro ai soci e di qualificarli professionalmente.

All'interno del Consiglio di Amministrazione vi è una pedagogista interessata a promuovere servizi innovativi per l'infanzia. Pur non essendo la Cooperativa impegnata su questo fronte, l'auspicio è che questa Consigliere riesca a costituire un gruppo di soci interessati e porti avanti il suo disegno.

## 5.4 COOPERATIVA SOCIALE “CASCINA BIANCA” DI MILANO

*Intervista alla Presidente Anna Ballarino*

### GENERALITÀ

Cascina Bianca è una Cooperativa Sociale a r.l. di tipo A, fondata nel 1996 “dalla volontà di alcune donne di intraprendere un'attività nel campo sociale/formativo/aggregativo (...) in un contesto che avesse come principio base quello della solidarietà, dell'equità e del rispetto dell'individuo a prescindere dalla sua appartenenza sociale, culturale, politica e religiosa”.

Ha la sua sede in un ufficio a pian terreno di un caseggiato di un grande quartiere abitativo alla periferia di Milano, ove risiede la maggior parte delle socie.

Responsabile è la Presidente, che lavora a tempo pieno come dirigente della Cooperativa.

### I SERVIZI - LE ATTIVITÀ

Gli obiettivi della Cooperativa sono duplici:

- attivare interventi di sostegno a persone vive di età diversa, con difficoltà sociali, e alle loro famiglie;
- offrire opportunità di reinserimento lavorativo per le donne e nuove opportunità di formazione professionale e di lavoro per i giovani e le persone disabili.

La scelta di operare nel campo dei servizi alla persona deriva dal fatto che la maggior parte delle socie ha operato in tale ambito come Assistenti Sociali e Sanitarie, Psicologhe, Educatrici.

Inizialmente le attività erano costituite da un'offerta attorno:

- all'area anziani con assistenza domiciliare, assistenza infermieristica, fisioterapia, podologia, accompagnamento, consulenze, soggiorni climatici;
- area infanzia-ragazzi con babysitting, sostegno scolastico, consulenza familiare;
- area tempo libero con l'organizzazione di viaggi, corsi vari.

Dopo due anni di attività stentata e di difficoltà finanziarie, la Cooperativa si misura con altri tipi di attività, e con l'inizio del 1998, tre diventano il centro di interesse:

- 1) una convenzione con il Comune di Milano per la gestione del servizio di podologia per gli anziani assistiti su tutto il territorio comunale;
- 2) una convenzione con il Comune di Milano per la gestione delle docce comunali;
- 3) l'attuazione del progetto di formazione Horizon per operatori che lavorano con persone autistiche.

1) La convenzione per il servizio di podologia ha un'origine un po' casuale e nasce dal contatto della Cooperativa con dei podologi che lavoravano già per il Comune ma che, per partecipare ad una gara d'appalto, necessitavano di un'organizzazione collettiva. L'attività della Cooperativa si è tradotta prevalentemente nel coordinamento del lavoro dei singoli professionisti, promuovendo in loro una visione organizzativa collettiva della loro attività e una sensibilità particolare nei confronti delle specificità dell'utente anziano, nonché nel mettere a punto - attraverso la messa a disposizione di una responsabile sanitaria - una più precisa e adeguata dimensione igienico-sanitaria relativa ai materiali in uso e ai luoghi. La convenzione aveva la durata di un anno ed il Comune, per l'anno 1998, dopo aver predisposto una gara pubblica che ha visto come unico concorrente la Cooperativa stessa, è poi passato alla modalità di trattativa privata privilegiando il minor costo offerto dai podologi stessi che si sono presentati come professionisti con un responsabile, che ha condotto la trattativa, scalzando la Cooperativa. Questa attività si è quindi conclusa con il 1998.

2) L'attività di gestione delle docce comunali è stata prospettata alla Cooperativa dalla Lega delle Cooperative che conosceva l'intenzione del Comune di Milano di convenzionare con l'esterno tale servizio. Pur trattandosi di un servizio molto particolare - e sapendo che il Comune preferiva darlo in gestione esterna per la complessità dei problemi costantemente aperti - la Cooperativa ha ritenuto di misurarsi con questa attività, considerandola coerente con gli scopi statutari, di lavorare cioè con le persone socialmente disagiate. La specificità di questo servizio è di essere usufruito da persone senza fissa dimora o con gravi problemi di esclusione sociale, sia italiani che stranieri, persone con modalità relazionali particolari che spesso sfociano nella necessità di implicare l'intervento di forze di ordine pubblico. Questo problema, quello logistico e quello del personale sono stati i nodi con cui la Cooperativa ha dovuto misurarsi e trovare soluzione in un tempo piuttosto breve. Il tutto però in un regime di precarietà poiché il Comune ha continuato a mantenere, per un anno e mezzo, la modalità di contratti trimestrali.

Il personale precedentemente impegnato - commessi dipendenti dal Comune e poco motivati a quel tipo di lavoro - è uscito di scena e sono stati assunti 11 dipendenti, sia italiani sia stranieri, a orario limitato. Ciò è avvenuto attraverso l'offerta di lavoro a quanti si erano già proposti di lavorare con la Cooperativa. Si è però constatato che questo tipo di attività non è appetibile né per la sua specificità né per gli orari in cui si svolge. Vi è stato così un gros-

so turn-over di personale italiano e straniero che veniva regolarmente assunto, pur con contratti a termine, vista la precarietà della convenzione. Per la ricerca di personale la Cooperativa si è quindi rivolta anche ai servizi di reinserimento lavorativo per ex carcerati, tossicodipendenti e alcoolisti.

La Cooperativa nei rinnovi trimestrali non ha potuto inserire i servizi sociali che aveva programmato; gli unici servizi che ha messo a disposizione sono stati quelli relativi agli abiti usati distribuiti gratuitamente ed alla fornitura di prodotti per l'igiene personale.

3) Il Progetto Horizon è finalizzato alla formazione di operatori che lavorano con persone autistiche ed è finanziato da fondi europei. La Cooperativa ha avviato una collaborazione con i professionisti che hanno messo a punto il progetto formativo, ponendosi come ente responsabile dell'attuazione. Ciò comporta un coordinamento dell'attività in generale, l'organizzazione degli incontri transnazionali e la tenuta della parte contabile e finanziaria.

### GLI UTENTI

Essendo ancora attivo il servizio di Assistenza Domiciliare, vi sono utenti anziani che pagano le prestazioni e si tratta di persone con una buona posizione economica o coperti da assicurazioni private.

Gli utenti delle docce sono prevalentemente uomini, meno frequentemente donne con bambini. Si tratta di persone emarginate, italiane e straniere, con cui non è facile avere un rapporto o presentare delle regole legate alla funzionalità del servizio.

### LA STORIA D'IMPRESA E I FATTORI DI SUCCESSO

La Cooperativa nasce nel 1996 dalla volontà di un piccolo gruppo di donne di realizzare un contesto operativo professionale di utilità sociale, nell'ambito del proprio quartiere. Per alcune di loro vi è il desiderio – essendo già operatrici nel sociale – di impegnarsi in una dimensione dotata di maggior senso, per altre quello di reinserirsi nel mondo lavorativo dopo un distacco di anni per motivi familiari. Non è immediatamente chiaro “cosa fare”: si seguono le proprie inclinazioni, interessi, agganci. La Cooperativa nasce con 17 soci - anche 3 mariti come sostegno iniziale ma che poi non saranno una presenza attiva. La sede legale è presso l'abitazione di una socia, mentre quella operativa in un negozio.

L'intervento nei confronti degli anziani sembra coprire un bisogno esistente nel quartiere, ma ben presto diventa chiaro che una serie di servizi che la Cooperativa può offrire, sono già offerti e a un buon livello qualitativo dall'USSL, quindi gratuitamente o a condizioni del tutto vantaggiose per gli utenti. L'area del tempo libero è attiva finché una socia se ne occupa, ma anche in questa direzione non si crea un flusso di utenza, poiché il gruppo degli interessati rimane pressoché lo stesso, verso il quale quindi occorre formulare proposte sempre nuove. Anche l'ambito del supporto scolastico copre una piccola fetta del bisogno, essendo offerto a pagamento. Come dire che la concorrenza - sia i servizi pubblici sia il volontariato – offrono servizi della stessa linea e qualità a condizioni enormemente più vantaggiose per l'utenza.

La situazione economica della Cooperativa è critica ed inoltre nessuna delle socie che vi lavorano riescono a ricavarne un reddito. Il capitale sociale si consuma e il bilancio 96 e 97 si chiude in passivo. Si tratta di dare un giro sostanziale all'attività o di chiudere.

Il 1998 sembra segnare una svolta nella storia della Cooperativa. Attraverso i contatti delle socie, si affaccia la possibilità di occuparsi d'altro e si tenta un po' l'avventura.

Si affronta in questi termini la convenzione del servizio di podologia con il Comune di Milano: è una convenzione di circa 500 milioni che quindi permette di cominciare a pagare il reale lavoro delle socie.

Anche la possibilità di attuare il progetto Horizon ha portato ad una forte discussione nel Consiglio di Amministrazione circa l'opportunità di occuparsene o meno. Il problema più importante è quello di dover attivare una fideiussione (settembre 98) per poter accedere ai fondi europei. La valutazione attuale è che gestire la parte finanziaria di questi progetti con fondi europei sia molto complicato perché la normativa è complessa e perché richiede una contabilità separata e prende una quantità enorme di tempo. Tuttavia consente di aprire un interesse che può svilupparsi in senso operativo, nei confronti delle persone autistiche e delle loro famiglie.

Anche l'offerta di occuparsi della gestione delle docce pubbliche capita un po' per caso e necessita di una decisione quasi immediata. E' una sfida che la Cooperativa affronta, con la consapevolezza di immergersi su un percorso impervio. La tenacia delle socie consente di affrontare le difficoltà di ogni tipo che pressoché quotidianamente si presentano e non aiuta il fatto che il Comune non si sia ancora risolto a fare una convenzione duratura, rinnovando invece trimestralmente il contratto. Fattore questo che impedisce alla Cooperativa di impegnarsi in un progetto, almeno a media scadenza, che qualifichi la loro gestione di questo servizio di utilità sociale.

Nel mese di settembre la Cooperativa sarà presente al Festival dell'Unità di Milano con uno stand di animazione per bambini, svolta dai collaboratori che si occupano di sostegno scolastico.

Attualmente la Cooperativa conta 16 socie, di cui 6 lavoratrici.

### GESTIONE DEL PERSONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Dall'ottobre 1998 le socie lavoratrici hanno iniziato ad essere retribuite. La presidente, impegnata a tempo pieno, come altre due socie responsabili di progetti, è assunta al 7° livello con uno stipendio di lire 1 milione e 600 mila. Il responsabile di settore al 6° livello, un'amministrativa impegnata part-time al 5° livello, una impegnata nei bagni pubblici al 4° livello, una socia libera professionista a part time.

La Cooperativa ha poi assunto – con molte difficoltà sia legate al tipo di lavoro che alla precarietà – 11 lavoratori per i bagni pubblici, fra cui 1 donna, a tempo parziale per un massimo di ore che può raggiungere le 32. Fra questi lavoratori vi è un Responsabile assunto per 25 ore al 4° livello, che risponde direttamente alla presidente.

### MECCANISMI OPERATIVI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE

La selezione degli operatori per le docce stata svolta all'interno della Cooperativa e il reperimento è avvenuto sia attraverso il passaparola sia attraverso offerte ad associazioni che si occupano dell'inserimento lavorativo di persone che hanno o hanno avuto svantaggi sociali.

E' già stata inoltrare la richiesta per un corso di formazione con fondi FSE destinato a questi lavoratori.

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Viene giudicato come molto duro il rapporto con la pubblica amministrazione e ciò per diversi motivi. Essendo una piccola Cooperativa è difficile inserirsi nelle maglie degli appalti e delle convenzioni. Le gare al ribasso non consentono di lavorare garantendo ai lavoratori i diritti acquisiti. Contemporaneamente la difficoltà a reperire credito, non avendo grandi cifre di bilancio e di attività, non consente di affrontare progetti alla grande.

Tuttavia al momento attuale sembra che possa arrivare maggior aiuto dal credito privato – i rapporti con la Banca sono buoni e favorevoli – che non dagli Enti pubblici. Il tasso di interesse richiesto dai finanziamenti agevolati regionali è meno vantaggioso di quello della Banca. Inoltre le recenti misure fiscali – l'IRAP in particolare – sono particolarmente penalizzanti per le Cooperative poiché non è più possibile dedurre il costo del personale e si tratta di diversi milioni di tasse in più rispetto al passato.

Il rapporto con il Comune di Milano, dopo la negativa esperienza dovuta alla convenzione di un anno per il servizio di podologia e il continuo protrarsi di contratti trimestrali per la gestione delle docce pubbliche, sembra volgere al meglio poiché sta per essere dato corso ad una gara per un appalto di tre anni, che consentirebbe un agio progettuale e gestionale ora auspicato.

### LA GESTIONE FINANZIARIA

Dopo due anni di gestione passiva, e con un fatturato di 71 milioni nel 1997, la Cooperativa è passata ad un fatturato di 750 milioni nel 98 ed a un bilancio attivo che ha consentito anche la reintegrazione del capitale sociale iniziale. Non vi sono debiti e le spese sono rappresentate dagli stipendi e dall'affitto di circa 19 milioni per la sede, arredata con contributi e regali vari.

### I RAPPORTI ISTITUZIONALI E DI IMPRESA

La Cooperativa è iscritta alla Lega delle Cooperative e fa parte del Consorzio di Cooperative sociali LIGHT. L'aspettativa nei confronti di queste appartenenze è sia di rappresentanza di interessi in senso lato, sia di poter ampliare le opportunità di lavoro attraverso l'informazione sulle gare d'appalto, sia di sostegno su delle problematiche specifiche, come ad esempio consulenze e formazione.

La Cooperativa non fa parte di alcun'altra rete ma conta sulla rete di conoscenze lavorative delle socie che mantengono relazioni all'interno del contesto dei servizi sociali.

### I FORNITORI

La Cooperativa si avvale dei servi professionali messi a disposizione della Lega Cooperative per quanto riguarda la consulenza amministrativa e gli adempimenti relativi alla legge 626 e di un consulente privato per quanto riguarda le paghe e i contributi.

Con il Consorzio LIGHT si sta mettendo a punto una modalità di certificazione di qualità dei servizi.

### LE POLITICHE DI MARKETING

E' considerata un'attività troppo costosa per i mezzi della Cooperativa e finora si sono prodotti in economia dei materiali informativi sull'attività della Cooperativa.

Nella prospettiva di occuparsi di servizi destinati alle persone autistiche, si sta ora mettendo a punto un questionario da inviare a tutte le famiglie di Milano che vivono questo problema per sondarne le esigenze.

---

**IL FUTURO**

---

La vita della Cooperativa è tutta tesa al futuro poiché si tratta di mettere a punto i risultati di attività attualmente in corso per farli diventare un modello consolidato e fornire attraverso ciò anche un profilo più preciso alla Cooperativa.

Dal progetto Horizon – destinato a finire come progetto di formazione degli operatori – la Cooperativa vorrebbe trarre l'opportunità di continuare a lavorare con l'Associazione dei genitori e con le persone autistiche, mettendo a punto uno spazio da destinare ad attività di tempo libero, usualmente non offerte alle persone affette da questo disturbo dello sviluppo delle funzioni cerebrali.

La possibilità di avere una convenzione pluriennale per la gestione delle docce pubbliche consentirebbe finalmente di dar corso ad una serie di idee maturate in questo anno e mezzo di lavoro in questo ambito. Vi sarebbe infatti la possibilità di dotare le docce di una serie di servizi collaterali che contribuirebbero fra l'altro a qualificarle come luogo e come servizio. Ad esempio l'apertura di un servizio di parrucchiere da uomo, vi è già la persona disponibile e l'attrezzatura reperita attraverso la Caritas; sarebbe inoltre possibile installare lavatrici a gettone. Inoltre ci sarebbero le condizioni per aprire un bagno turco e per avere un'iniziativa particolare per le donne che, almeno per quelle di tradizione islamica, non possono recarsi in quelli frequentati da uomini.

Vi è anche l'idea – ma non ancora a livello di progetto – di poter realizzare degli alloggi protetti per anziani e persone disabili.

## 5.5 COOPERATIVA SOCIALE “SERVIRE” DI BERGAMO

*Intervista alla Presidente Silvana Colombo*

### GENERALITÀ

Servire è una Cooperativa Sociale a r.l. di tipo A, fondata nel maggio 1979 da un gruppo di volontari della Caritas Diocesana.

La sede, in proprietà, è all'interno di un condominio in una zona centrale della città.

Presidente è Silvana Colombo, Direttore Responsabile Pietro Manenti.

### I SERVIZI - LE ATTIVITÀ

Gli obiettivi della Cooperativa sono:

- gestire, in modo organico ed adeguato alle esigenze della persona servizi ed interventi nell'ambito delle leggi nazionali e regionali riguardante l'assistenza socio-sanitaria
- organizzare oltre alle attività di promozione, corsi di formazione ed aggiornamento per gli operatori dei servizi e degli interventi
- collaborare con l'ente pubblico e con i privati, in base ai principi di presenza concreta e di partecipazione”

I servizi attualmente erogati sono nell'ambito dell'”area anziani” nei termini di collaborazione alla gestione e prestazione d'opera in servizi come:

- assistenza domiciliare agli anziani;
- centri diurni;
- residenze protette.

Inoltre la Cooperativa svolge indagini e ricerche mirate sostanzialmente alla lettura dei bisogni di servizi in quest'area, oltre che percorsi formativi per operatori e volontari.

In particolare attualmente la Cooperativa è impegnata, sia in città che in provincia, in:

- SAD comunali e ASL;
- collaborazione con un progetto RSA attraverso figure professionali quali di ASA e I.P. animatori, FKT;
- gestione di una Casa di riposo attraverso la presenza del Direttore e di I Amministrativo oltre che operatori della Cooperativa, con l'impegno di un percorso di qualità che prenda in considerazione i bisogni e le rappresentazioni dei bisogni in riferimento a quali risposte;
- animazione in Centri diurni;
- Servizi Sociali territoriali, attraverso la fornitura di Assistenti Sociali operanti prevalentemente nell'area anziani;
- accompagnamento nell'avvio di un Centro diurno, con formazione di componenti dell'Associazione di anziani che gestirà il servizio stesso;
- collaborazione nella sperimentazione finalizzata ad accogliere persone non completamente autosufficienti nei Centri diurni;
- supporto alle famiglie che curano persone affette da Alzheimer;
- gestione di mini-alloggi per anziani.

La ricerca di qualità è insita nella tensione a garantire:

- “centralità della persona;
- coinvolgimento e sviluppo della comunità locale;
- risposte differenziate ai diversi bisogni;
- capacità progettuale;
- valorizzazione del volontariato locale;
- ricerca e sviluppo della partnership con Ente pubblico;
- collaborazione tra diverse Cooperative del settore”.

### GLI UTENTI - IL MERCATO SERVITO

Gli utenti finali sono prevalentemente gli anziani con i quali la Cooperativa ha un rapporto derivante da convenzioni con Comuni, ASL, Case di riposo ed enti privati.

La costante tensione della Cooperativa è quella di creare rapporti paritari con i committenti per gestire insieme i servizi, riconoscendo la responsabilità di controllo all'ente pubblico.



La Cooperativa, cofondatrice del Consorzio Sol.co, si è adoperata per promuovere una politica della qualità dei servizi, sia nel senso di renderli adeguati alle attese dei potenziali utenti, sia nel senso di qualificare le modalità di prestazione, anche nella prospettiva di far superare agli enti pubblici la logica della gara d'appalto al ribasso dei costi.

#### LA STORIA D'IMPRESA E I FATTORI DI SUCCESSO

La Cooperativa sociale Servire nasce nel mese di maggio a Bergamo da un gruppo di volontari della Caritas Diocesana convinti di poter fondare un contesto operativo utile a portare nel mondo del lavoro gli ideali del volontariato, di cui essi si sentono portatori. I soci fondatori nel frattempo non sono più presenti anche per la scelta politica di disseminare piccole cooperative sul territorio, dotandole di risorse economiche, esperienziali ed umane. Il gruppo promotore aveva individuato nello strumento cooperativo la forma adatta a dare corpo al proprio impegno a favore delle persone deboli e svantaggiate.

La Cooperativa inizia ad operare nel 1980 in diversi ambiti di intervento, instaurando rapporti di collaborazione attraverso convenzioni con molti Comuni ed Enti locali pubblici e privati nella provincia e a Bergamo città.

La Cooperativa è in continuo sviluppo e raggiunge dimensioni ragguardevoli sia in senso numerico che territoriale e inizia a registrare al suo interno un desiderio di provarsi in gestioni autonome da parte di nuclei di soci e operatori di alcune zone della provincia.

A partire dal 1991, per favorire una maggiore presenza territoriale dell'esperienza cooperativa, promuove e sostiene la costituzione di quattro Cooperative sociali specializzate:

- 1) L'impronta, a Seriate, che opera nell'area handicap-minori;
- 2) Itaca, nella Bassa bergamasca, nell'area handicap-psichiatria;
- 3) In Cammino, in Valle Brembana, nell'area handicap-minori;
- 4) Mingrantes, nell'area dell'immigrazione.

Queste scelte e questo percorso portano la Cooperativa ad un riconoscimento importante, nel dicembre 1993, ricevuto direttamente dal Presidente della Repubblica Scalfaro, e cioè il Premio Nazionale della Solidarietà.

Attraverso queste decisioni la Cooperativa Servire prosciuga le sue risorse economiche e cede operatori e quadri dirigenti per cui si trova nelle condizioni di dover decidere quale prospettiva intraprendere.

Il 1994 è un anno cruciale in questo senso anche perché, a causa di una gara d'appalto al ribasso di prezzo, viene persa la convenzione con il Comune di Bergamo: molti operatori rimangono senza lavoro e il fatturato registra un notevole calo, elementi questi, ovviamente, di notevole crisi.

La Cooperativa decide comunque di procedere e di specializzarsi nell'area dei servizi per gli anziani - area in cui non era presente nessuna delle nuove Cooperative - in città e nella provincia.

Nel 1995 la Cooperativa ha un nuovo assetto organizzativo adatto ad un rilancio dell'impresa che quindi opera nell'assistenza domiciliare, nell'animazione, nelle indagini sul fabbisogno, nella formazione e nel fornire personale qualificato a case di riposo.

La novità più consistente dell'assetto organizzativo consiste nella suddivisione fra la dimensione politica e quella tecnica per cui oltre al Presidente è presente un Direttore gestionale. L'attività della Cooperativa è suddivisa in 4 aree, ciascuna con un Responsabile:

- commerciale
- amministrativa
- progetti
- qualità.

A quest'epoca i soci sono circa 50 e gli operatori circa 100.

Nelle elezioni del mese di maggio 1995, il Consiglio di Amministrazione è totalmente cambiato, per dare un segnale forte di rinnovamento e viene eletta l'attuale Presidente, già presente nella Cooperativa come operatrice.

In quel momento risulta importante recuperare risorse sul piano economico e l'Assemblea dei soci decide una serie di misure in questa direzione:

- una settimana di lavoro volontario per la Cooperativa
- applicazione del contratto per quanto riguarda i primi giorni di malattia, sospendendo il precedente accordo che prevedeva invece il pagamento già dal primo giorno
- lasciare alla Cooperativa un certo arretrato del contratto (circa 100.000 lire per ciascuno).

L'orientamento di quel momento era, più precisamente, quello di arrivare a realizzare, nei successivi 3 anni:

- la diversificazione dei servizi;
- il superamento della dipendenza dagli appalti pubblici;
- "darsi casa", nel senso di acquisire un immobile.

Tutto ciò all'interno di un obiettivo politico teso al mantenimento del lavoro esprimendo qualcosa di innovativo e creando una rete di partnership con gli enti pubblici.

Questi orientamenti hanno significato anche l'astenersi dal partecipare a gare al ribasso e il lavorare affinché i

Comuni comprendessero la dimensione della qualità dei servizi offerti.

Gli elementi di innovazione, considerati ora anche come fattori di successo, erano identificati nei termini di:

- cura della committenza;
- proposta ai Comuni di indagini sul fabbisogno di servizi, per orientare l'offerta, svolte con la collaborazione di persone e organismi locali anche al fine di creare coinvolgimento e condivisione rispetto alle successive realizzazioni;
- costante colloqui con i Comuni per la valutazione dei servizi in atto al fine di una costante riqualificazione e adattamento ai mutevoli fabbisogni.

La Cooperativa ritiene di avere in questi anni scarsamente sviluppato una politica di appartenenza alla stessa da parte degli operatori che si avvicinano per trovare lavoro indipendentemente dalla ragione sociale. Ciò appare particolarmente problematico con gli ASA che sembrano meno orientati agli obiettivi cooperativi.

#### GESTIONE DEL PERSONALE

Attualmente la Cooperativa è costituita da 60 soci, di cui 32 operatori, e da circa 270 operatori. Il 93% degli operatori è stato assunto fra il '94 e il '98. La maggior parte ha un titolo coerente e adeguato al ruolo e alle mansioni svolte. Dei 209 ASA, 119 hanno il titolo, 10 sono in formazione e sono 80 da formare. Va anche rilevato che soprattutto fra gli ASA vi è un notevole turn-over, dovuto a motivi diversi: nel 1998 si sono registrati, fra le 97 dimissioni o fine contratto, anche quelle di 20 ASA qualificate. Tutto ciò pone un notevole problema di assunzione e selezione del personale (164 assunti nel 1998).

La ricerca del personale avviene attraverso canali come scuole, ufficio di collocamento, annunci su quotidiani, passaparola, altre cooperative, il Consorzio Sol.co, case di riposo. La selezione del personale è svolta da una Responsabile interna. A chi fa domanda di assunzione viene offerto un volantino informativo sulle attività della Cooperativa e si chiede di compilare un modulo apposito per la domanda di assunzione. Vengono effettuati colloqui impostati attraverso la presentazione della Cooperativa come impresa sociale no-profit, dei servizi che fornisce, del territorio dove opera, degli aspetti contrattuali, la compilazione della domanda e l'ascolto della persona che si è presentata. Attraverso la collaborazione con i Coordinatori si realizza una "vera selezione del personale" e si arriva ad avere "la persona giusta al posto giusto".

Sono tuttavia sottolineati alcuni punti di debolezza, in particolare rispetto alla ricerca di alcune figure professionali, come Assistenti Sociali, Fisioterapisti e Infermieri Professionali che trovano poco appetibili le retribuzioni della Cooperativa, normalmente inferiori di circa il 15% rispetto ad altri contratti di lavoro.

La Responsabile dell'Area Qualità è referente per la formazione e stila un piano di formazione interna annuale. L'attività di formazione è costante e interessa varie figure professionali o tutto il personale, come nel caso dell'formativa sulla legge 616. Nel 1998 il monte ore per la formazione e l'aggiornamento è stato di 2.949 ore, con la partecipazione di 240 operatori, per un investimento stimabile in 69 milioni (l'1% del fatturato). La formazione consiste sia in giornate effettuate all'interno della Cooperativa, sia in partecipazione a Corsi e Convegni esterni.

Non vi sono differenziazioni di trattamento fra gli operatori soci e non soci. Tuttavia si sta ora pensando a qualche meccanismo che contribuisca ad aumentare il senso di appartenenza e il legame sociale alla Cooperativa da parte degli operatori.

#### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

È molto chiaramente distinto il livello associativo da quello gestionale. Il livello associativo è costituito dai 54 soci, dal Consiglio di Amministrazione di 7 componenti e dal Collegio Sindacale di 5 componenti. La Presidente – Assistente Sociale, socia e operatrice dal 1990 - svolge anche l'attività di tutor dei Coordinatori. Il Direttore gestionale svolgeva in precedenza l'attività di imprenditore privato.

Il livello gestionale conta 23 operatori:

- un gruppo di direzione, con un direttore gestionale e 4 responsabili di altrettante Aree: commerciale, progetti, amministrativa, qualità;
- 1 Tutor dei servizi;
- 13 Coordinatori;
- 5 tipologie di servizi ed interventi: servizi domiciliari, territoriali, diurni, residenziali, interventi di ricerca sociale;
- segreteria, con 2 operatori;
- servizi amministrativi, con 3 operatori;
- ricerca e selezione del personale, con 1 operatore;
- 1 responsabile della sicurezza;
- 1 medico competente;

È applicato per tutti il contratto nazionale di lavoro delle cooperative sociali, alcuni lavorano a tempo parziale.

La Presidente è inquadrata all'8° livello come Tutor e riceve un'indennità di presidenza calcolata al 10° livello. Allo stesso livello è il direttore mentre al 9° sono i dirigenti di Area; al 7° i Coordinatori; al 6° le Assistenti Sociali, gli Infermieri Professionali (con integrazione sanitaria); al 5° gli animatori, al 4° gli ASA; al 3° gli ASA senza titolo.

---

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Si è già detto dell'intenzione della Cooperativa Servire, in particolare dal 1995 in poi, di qualificare il proprio rapporto con gli Enti pubblici. Il primo orientamento è stato quello di non partecipare più alle gare d'appalto al ribasso dei costi e, di conseguenza, di lavorare contemporaneamente per costruire dei rapporti di fiducia con le stesse fondati sulla qualità dei prodotti e sull'attenzione a mantenere aperto un costante confronto al fine di realizzare gestioni dei servizi con e non per la pubblica amministrazione. La situazione attuale è giudicata soddisfacente sia perché la Cooperativa è riuscita a diversificare i servizi da offrire alla P.A. sia perché si sono realizzate convenzioni pluriennali, il che pone le due parti nella condizione di usufruire al meglio della collaborazione reciproca.

---

### LA GESTIONE FINANZIARIA

Il fatturato attuale si aggira sui 7 miliardi e la situazione finanziaria è considerata buona dalla Presidente, avendo circa 160 milioni di utili. La Cooperativa è impegnata a pagare un mutuo per l'acquisto dell'appartamento adibito a sede, nonché il finanziamento di 40 milioni ricevuto dalla Regione per investimenti e un mutuo con una Banca per l'acquisto di uno stabile in cui realizzare un servizio residenziale.

---

### I RAPPORTI ISTITUZIONALI DI IMPRESA

La Cooperativa aderisce alla Confcoop, è fra i soci fondatori del Consorzio Sol.co e aderisce al Consorzio CGM. I vantaggi sono rappresentati dalla possibilità di avere rapporti adeguati con gli interlocutori sia pubblici che privati, oltre al fatto di poter usufruire di una serie di servizi e di consulenze. Si nota tuttavia anche lo svantaggio di una sorta di isolamento in quanto cooperativa specializzata nell'area anziani e di dimensioni così ampie in quanto è difficile trovare interlocutori alla pari con cui fondare un confronto fattivo e collaborativo.

---

### I FORNITORI

Le consulenze esterne, per le paghe, per l'amministrazione e per la formazione, sono fornite dai Consorzi cui la Cooperativa aderisce.

---

### LE POLITICHE DI MARKETING

E' un'attività sporadica, di cui si occupa il Responsabile commerciale. Vi sono state partecipazioni a trasmissioni su emittenti locali e a feste. Quest'anno, per il ventennale della Cooperativa, sono in programma feste ed incontri nonché l'edizione di un libro sull'attività svolta.

---

### IL FUTURO

Attualmente la Cooperativa è impegnata in un progetto di riorganizzazione interna che vede le varie parti confrontarsi anche con il contributo di un consulente esterno. Questo è considerato un momento sia di ricomposizione di difficoltà emerse, dopo il 1995, fra il CdA e la dirigenza sia di sguardo verso il futuro.

Gli obiettivi sono, necessariamente, parzialmente diversi da quelli del 1995 e si qualificano nell'intenzione di:

- essere presenti come soggetto politico, "dire la nostra" in un dibattito ampio;
- realizzare un servizio proprio;
- essere innovativi nel senso di essere al passo dei cambiamenti sociali, con una struttura operativa sensibile e snella.

I temi sui cui le varie componenti della Cooperativa stanno riflettendo, e che vengono anche considerati come fattori di successo, sono:

- capire il senso dello stare insieme per definirsi impresa sociale;
- puntare sulla qualità dei servizi, attraverso la formazione e una verifica costante del livello di operatività;
- seguire molto i rapporti con la committenza;
- essere vicini al territorio e a tutte le sue componenti;
- essere attenti alla base sociale (si considera che qui vi siano delle criticità);
- non aver paura a limitarsi.

Ciò su cui la Cooperativa sta puntando è:

- definire la riorganizzazione della Cooperativa come proposta da portare in Assemblea;
- creare un nucleo che lavori per lo sviluppo del radicamento a Bergamo, in termini di contatti e sinergie;
- mantenere i servizi attuali e l'attuale livello di qualità;
- realizzare il progetto "Fuorimatti" insieme al Consorzio CGM e ad altre Cooperative che prevede la gestione di una casa per persone anziane ex degenti di ospedali psichiatrici;
- acquisto di una casa con la Cooperativa "In cammino" per realizzare una Comunità Alloggio, con accredito regionale;
- gettare le basi per la realizzazione di un Centro Studi indirizzato all'innovazione nei servizi.

## CAPITOLO 6

# SERVIZI PER PORTATORI DI HANDICAP ED EMARGINATI

di Ota De Leonardis

### 6.1 PREMESSA

Le quattro imprese sociali selezionate come esempi di buone pratiche operano, nella provincia di Milano, nel campo dell'accoglienza (non soltanto residenziale) e della socializzazione e risocializzazione di soggetti con problemi di esclusione sociale.

I quattro casi esaminati si differenziano sotto il profilo del tipo di soggetti e di problemi che costituiscono il target principale del loro intervento. La Cooperativa Comin opera nel campo dell'assistenza e dell'integrazione sociale di bambini e famiglie in difficoltà nel Comune di Milano e in diversi Comuni dell'hinterland; Comunità Nuova interviene su minori e giovani adulti con diverse condizioni di disagio ed esclusione sociale (tossicodipendenza, devianza criminale, dispersione scolastica, disoccupazione) a Milano e nella Provincia; La Fabbrica di Olinda è impegnata nel campo della salute mentale con obiettivi di risocializzazione e riabilitazione sociale e lavorativa di utenti di servizi psichiatrici ed è incardinata nel progetto di riconversione dell'ex ospedale psichiatrico Paolo Pini; L'Associazione/Cooperativa A77 opera nel campo dell'animazione socio-culturale e del reinserimento sociale di giovani emarginati con problemi di tossicodipendenza (soprattutto sieropositivi e malati di AIDS).

Questi quattro casi sono stati scelti come esempi di buone pratiche in quanto, ad un primo screening, mostrano nelle loro finalità dichiarate l'orientamento a perseguire insieme obiettivi imprenditoriali e obiettivi sociali. Da un lato i criteri di successo economico sono perseguiti curando una gestione aziendale sana e prospettive di consolidamento ed espansione economica; dall'altro i criteri di successo dell'intervento sociale sono perseguiti curando la qualità sociale dell'accoglienza: un'accoglienza "a bassa soglia", orientata a prevenire e sostituire le soluzioni residenziali (in alcuni casi previste per i casi critici) con interventi preventivi e di risocializzazione ambientati nei contesti di vita degli utenti, e complementariamente orientata ad accrescere la densità e complessità delle reti sociali di sostegno delle persone in difficoltà.

I quattro casi esaminati presentano tra loro differenze di rilievo: nella distribuzione delle figure professionali e nel tipo di collocazione nel "terzo settore" che caratterizza ognuna di esse, nella varietà delle pratiche e delle culture organizzative che esse presentano, in connessione con la specificità della propria area d'intervento. In altre parole c'è una dimensione locale, per certi aspetti idiosincratica, che caratterizza questi quattro casi e che rende per certi aspetti "unici", non comparabili i loro caratteri salienti. Nella misura in cui si tratta di buone pratiche, il loro successo appare in prima istanza come il risultato di un'alchimia irripetibile, in cui intervengono, con un peso forse decisivo variabili di contesto. Tuttavia alcuni tratti comuni significativi si possono rinvenire. Essi attengono ad aspetti di metodo dell'azione, economica e sociale insieme, che in questi casi di buone pratiche si esplica. Più precisamente questi tratti comuni attengono :

- a) alle forme organizzative: principi di gestione, culture e pratiche relazionali, logiche della decisione;
- b) ai potenziali "generativi" – in termini di produttività sia sociale che economica - che queste forme organizzative riescono a dispiegare.

Sotto questo profilo un dato emergente dall'analisi di questi quattro casi è costituito dal grado elevato di circolazione di risorse cognitive, di conoscenza, all'interno dell'organizzazione, e dunque il forte orientamento all'apprendimento organizzativo e alla riflessività. Le loro condizioni di successo sono cioè direttamente connesse a logiche di azione progettuali e a capacità d'innovazione. Si tratta del resto di virtù organizzative sottolineate dalla letteratura specialistica internazionale come decisive sia nel campo delle politiche sociali, per la buona qualità degli interventi, sia nel mercato per il successo economico delle imprese nella nuova service economy, o economia relazionale (tanto più dunque nel mercato sociale che costituisce l'area di mercato propria di queste imprese).

#### TRATTI COMUNI SALIENTI: FORME ORGANIZZATIVE

1) Un primo elemento caratterizzante è dato dalla formula societaria: in tutti e quattro i casi si tratta di cooperative, in particolare di cooperative sociali (di tipo "a" e "b"). La formula cooperativa viene considerata la più adatta a favorire una fisionomia di base dell'organizzazione caratterizzata da: coltivazione della corresponsabilità e della partecipazione alle scelte strategiche, nonché attenzione alla trasparenza dei processi decisionali;

- a) forte autonomia gestionale e decisionale di ciascun settore di servizio e di ciascun progetto in cui l'organizzazione, in tutti e quattro i casi, si articola;
- b) forte senso di appartenenza e di condivisione dell'identità collettiva dell'organizzazione.

Va notato inoltre che in tutti e quattro i casi l'organizzazione cooperativa delle attività economiche è incardinata su, o affiancata, da una "associazione" riconosciuta come Onlus (fa eccezione la cooperativa Comin nella quale

tuttavia possiamo rinvenire funzioni analoghe al suo Centro Studi). Questa seconda “gamba” dell’organizzazione di solito il nucleo organizzativo originario - costituisce il terreno dell’elaborazione culturale e progettuale e per ciò rappresenta:

- verso l’interno dell’organizzazione, un volano della circolazione delle idee all’interno, della messa in comune di problemi e di successi, e della rielaborazione dell’identità e della mission comuni;
- verso l’ambiente, uno strumento di visibilità e comunicazione con i contesti di azione, di scambio culturale e di attrazione di risorse;
- infine, il binomio di associazione e cooperativa consente di mantenere sempre aperto e vitale il nesso tra obiettivi imprenditoriali e finalità sociali.

2) Un secondo tratto caratterizzante comune a tutti e quattro i casi è dato dall’evidente stile progettuale delle modalità di azione e di organizzazione:

- a) queste imprese si sono date un’organizzazione “per progetti” – a matrice - che ancora modalità di gestione, divisione del lavoro, livelli di responsabilità e processi decisionali alla formulazione e al perseguimento di obiettivi; perciò prevalgono le forme di coordinamento “orizzontale” delle azioni su quelle gerarchiche per competenze e funzioni. A questa fisionomia organizzativa corrisponde anche il tipo di leadership che caratterizza tutti e quattro i casi analizzati: la leadership non è cristallizzata in qualche tipo di autorità gerarchica (burocratica o professionale) ma di forma e si conferma attraverso la capacità di identificare e di aggregare su progetti condivisi (in un caso, quello di Comunità Nuova, essa ha i tratti caratteristici della leadership carismatica);
- b) i servizi che esse offrono, i diversi tipi d’intervento e di risposta sociale a condizioni di disagio sono strutturati in forma di progetti da realizzare, più che in forma di strutture e sistemi di prestazioni da erogare in modo standardizzato.

Di questo stile progettuale vanno evidenziate tre implicazioni decisive. In primo luogo, esso favorisce modalità di azione processuali, aperte alla rettifica e al cambiamento in corso d’opera, al riconoscimento e alla valorizzazione sia dei successi che degli errori, all’apprendimento e al confronto tra obiettivi e risultati. In secondo luogo, lo stile progettuale funziona da attrattore di risorse anche esterne all’organizzazione e tiene aperti spazi di coinvolgimento e valorizzazione di contributi ai progetti (sia in termini finanziari che di lavoro volontario). Infine il lavorare per progetti consente di perseguire l’obiettivo di un coinvolgimento attivo dei soggetti destinatari dell’intervento sociale: l’accoglienza e la socializzazione sono praticate anzitutto puntando sulla valorizzazione dei destinatari come attori partecipi dei progetti che li riguardano.

3) Un terzo tratto caratterizzante è dato dalla **pluralizzazione** dei nodi che compongono il network organizzativo. Ognuno dei quattro casi presenta una varietà più o meno elevata di spazi e modalità operative, di settori e di strumenti d’intervento e di tipi di clienti e problematiche sociali che presentano: dalla presa in carico del singolo “cliente finale” alle attività di documentazione e comunicazione; dall’offerta di soluzioni residenziali agli interventi di strada; dalla creazione di unità produttive per l’inserimento lavorativo, alle iniziative culturali nelle comunità locali; dall’impegno volontario al management d’impresa.

Questa pluralizzazione viene perseguita deliberatamente in quanto associata ad alcune fondamentali condizioni di successo. Essa favorisce infatti: la costruzione di sistemi complessi di accoglienza e socializzazione, la messa in rete di modalità, risorse e aree di azione diverse, e dunque effetti sinergici che potenziano l’efficacia sociale degli interventi e riducono i rischi di una compartimentazione specialistica;

- a) il radicamento e l’assetto modulare delle imprese nei contesti locali e dunque anche –insieme allo stile progettuale già richiamato - la ricchezza degli interscambi con questi contesti e l’apporto conseguente di risorse umane e culturali di partecipazione;
- b) la diversificazione dei rapporti e dei motivi di rapporto con gli interlocutori, istituzionali e non, come clienti e come finanziatori privati e pubblici; la conseguente diversificazione delle aree di mercato e delle fonti finanziarie, e dunque anche la costruzione di condizioni di dipendenza plurima in questo caso essenziali per l’indipendenza economica e gestionale delle imprese in questione (ad esempio per evitare di venire strozzati dai ritardi con sueti nei finanziamenti pubblici).

#### LA COMBINAZIONE DI OBIETTIVI ECONOMICI E SOCIALI

Un esito **strategico** di queste strategie organizzative e di azione, del resto coerente con lo scopo statutario delle imprese sociali, è costituito dalla capacità di conciliare obiettivi economici e sociali: da un lato, un’economia sana dell’impresa, un livello accettabile di efficienza economica, un potenziale espansivo in termini di mercato, condizioni dignitose di lavoro e di remunerazione per gli addetti; dall’altro, l’efficacia degli interventi sociali, l’effettiva realizzazione di condizioni di socializzazione e di uscita dal disagio e dall’emarginazione sociale dei destinatari di questi interventi, e in genere la realizzazione di quegli obiettivi di “utilità sociale” che sono parte integrante della mission di queste imprese.

La combinazione di questi due diversi obiettivi costituisce certamente –occorre tenerlo presente - una scommessa difficile da vincere, poiché essi si configurano come tendenzialmente inconciliabili. La letteratura di ricerca sull'argomento ha evidenziato come la cura della qualità dell'azione sociale tenda ad essere poco remunerativa sotto il profilo economico; e come, viceversa, i vincoli dell'efficienza e della concorrenza economica spesso tendano ad imporre scelte poco sensibili ai bisogni dei soggetti e dei contesti sociali degli interventi.

Nel caso delle imprese analizzate la capacità di mediare tra questi obiettivi si presenta come un esito sempre aperto, e dunque incerto, di soluzioni pragmatiche, concrete e diversificate, cui è sottesa tuttavia l'attenzione rigorosa a seguire quelle metodologie organizzative che dicevamo e a costruire sistemi di contrappesi tra scelte assistenziali e scelte imprenditoriali. L'impressione di fondo che si ricava dall'analisi è che in tutti e quattro i casi la mission sociale, la costruzione di un surplus sociale, costituisca comunque il criterio prioritario di azione cui piegare e orientare anche i progetti e le strategie imprenditoriali, riuscendo con ciò anche ad assicurarsi un livello accettabile di autonomia economica e presenza di mercato. Più precisamente sembra che la loro interpretazione della mission sociale come capacità di mediare e promuovere relazioni sociali, di fare networking, di intensificare la socialità nei contesti in cui queste iniziative operano, costituisca altrettanto la via privilegiata per consolidare ed espandere la loro presenza sul mercato e il loro business. Per esempio, la presenza culturale dell'organizzazione costituisce in tutti i casi un investimento strategico sotto il profilo non soltanto sociale, ma anche economico, "uno strumento di eccellenza per costruire nuovi mercati". In altre parole, queste imprese privilegiano strategie indirette per il perseguimento di obiettivi economici, la costruzione di un capitale sociale e culturale che favorisca la fiducia di clienti e investitori.

#### IL RAPPORTO CON LE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Tutti e quattro i casi esaminati presentano rapporti stretti con le amministrazioni pubbliche. Questi rapporti non sono mai facili e lineari, come è noto, sottoposti come sono alle tensioni tra principi, culture e vincoli diversi e tra loro potenzialmente conflittuali. Gli imperativi della gestione della cosa pubblica, e le forme burocratiche per rispettarli, che definiscono il ruolo della pubblica amministrazione, possono facilmente avere esiti letali per l'imprenditorialità sociale. E la convergenza su obiettivi comuni è un risultato di percorsi, non un presupposto. Perciò la natura dei legami, costruiti con le amministrazioni pubbliche dalle imprese in esame, merita di essere analizzata più da vicino.

a) Questi legami non sono esclusivi, sia nel senso che queste iniziative puntano a coinvolgere anche clienti e fonti di finanziamento, committenze e donazioni su progetti, anche privati; sia nel senso che esse puntano a costruire rapporti con enti pubblici diversi, e a combinarli insieme su ogni singolo progetto. In alcuni casi la sponda dei finanziamenti di progetti dell'Unione Europea costituisce un polmone decisivo per assicurarsi, non soltanto la sopravvivenza economica, ma anche la contrattualità con le amministrazioni pubbliche coinvolte;

b) la modalità contrattuale privilegiata è quella della convenzione (in alternativa all'appalto, considerato particolarmente esposto al rischio di scadimento della qualità delle realizzazioni, conseguente alla logica prevalente del massimo ribasso);

c) il rapporto tende a configurarsi come partnership su progetti, dunque a creare condizioni per una elaborazione condivisa degli obiettivi e condizioni di responsabilizzazione reciproca tra impresa sociale e amministrazioni pubbliche coinvolte, ad esempio attraverso il diretto coinvolgimento di strutture e operatori pubblici nelle iniziative intraprese;

d) spesso la partnership dà luogo a innovazioni, a strutture e pratiche di servizio nuove rispetto al panorama dell'offerta pubblica convenzionale: si creano cioè, nei rapporti con le amministrazioni pubbliche, condizioni di apprendimento comune sugli obiettivi e sulle modalità per perseguirli.

## 6.2 A77 (ASSOCIAZIONE A77 E A77 COOPERATIVA SOCIALE S.C.R.L.) DI MILANO

*Intervista a Nadia, Alessia e Silvia*

### PRESENTAZIONE

L'Associazione A77 si costituisce a Milano alla fine degli anni '70 a partire da un gruppo culturale con l'obiettivo di raccogliere ed attivare nuove e qualificate risorse di volontariato nel mondo dell'emarginazione e del disagio giovanile. Inizialmente (nel 1977) gli interventi vennero condotti nel campo dei minori; successivamente la larga diffusione del fenomeno della tossicodipendenza ed il contatto con giovani portatori di nuovi bisogni spingono nel tempo l'A77 ad ampliare e differenziare i suoi progetti, consolidando la formula della Comunità anche per malati di AIDS. Inoltre vengono realizzate ricerche e interventi finalizzati a fornire risposte a bisogni circostanziati (di lavoro, di accoglienza, di sostegno alla persona). Negli ultimi anni, l'A77 ha realizzato una profonda trasformazione organizzativa, passando da esperienza quasi esclusivamente di volontariato a organizzazione di privato sociale, attraverso la suddivisione in due forme societarie parallele: la cooperativa sociale di tipo A e l'associazione di volontariato iscritta all'albo regionale.

L'A77 fa parte del Coordinamento Nazionale delle Comunità d'Accoglienza (CNCA), del Movimento del Volontariato Italiano. (MoV.I), del Coordinamento Italiano Case Alloggio (C.I.C.A.) e della CoonfCooperative.

L'A77 realizza interventi di:

- Promozione del volontariato;
- Presa in carico residenziale;
- Animazione socio - culturale;
- Ascolto - Consulenza - Orientamento;
- Prevenzione;
- Abilitazione e reinserimento;
- Terapia psicologica individuale e/o familiare, di gruppo;
- Documentazione, ricerca, studio;
- Interventi di strada.

L'A77 offre i seguenti servizi:

- **Comunità Cascina S. Marco**  
Comunità terapeutica per tossicodipendenti
- **Comunità di Candia Lomellina**  
Comunità terapeutica per tossicodipendenti
- **Comunità per Persone con Aids**
- **Servizio Counselling per Persone con Aids**  
Gruppi di sostegno, consulenza psicologica, spazio culturale e di dibattito, attività espressive, cure bioenergetiche
- **Unità mobile di riduzione del danno**
- **Struttura Intermedia**  
Luogo per accompagnare e supportare le persone con Aids verso l'autonomia
- **Centro Psicoterapeutico**
- **Centro Studi e Documentazione**

### ALCUNI DEI PROGETTI DI "ANIMAZIONE DI COMUNITÀ" DEL SETTORE PREVENZIONE DELL'A77 NEL 1999

Ente	Nome del progetto
Senago, ex USSL 32	Adolescenti, giovani e comunità locale a Senago
Lainate	Albatros
Garbagnate, ex USSL 32	Prevenzione primaria al disagio giovanile
Regione Lombardia, Comune di Milano, ASL Città di Milano (ex USSL 39)	Ricerca intervento tra comunità locale e comunità di interesse
Parabiago, ex USSL 34	Flipper: compagnie e gruppi di rete
Lainate	Famiglia, reti e comunità locale
Solaro	Luna Accesa
Regione Lombardia, ex USSL 36	Azione possibile

---

#### PERCORSI DI FORMAZIONE E CONSULENZA ATTUALMENTE IN CORSO

---

- **Formazione, consulenza** all'équipe del progetto Giovani in primo piano promosso dal Comune di Vigevano.
- **Collaborazione** con En.A.I.P. Lombardia per la gestione di seminari formativi all'interno dei corsi per animatori sociali, progetti di animazione culturale e comunicazione, mostre e biblioclip.
- **Formazione ad adulti** presso la scuola media di Oreno di Vimercate.
- **Formazione alle cooperative sul tema dell'animazione di strada.**

---

#### ALTRI PROGETTI ATTUALMENTE IN CORSO

---

- Follow up per tossicodipendenti che hanno seguito un programma terapeutico
- Interventi di Mediazione al lavoro nel Comune di Milano
- Progetto Scuole
- Interventi in carcere sul tema dell'Aids
- OEIL (Volontariato sociale Europeo)

---

#### IL CONTESTO IN CUI OPERA

---

A77 offre opportunità di partecipazione a giovani di Milano e dell'hinterland. Collabora con diversi enti pubblici e privati.

---

#### TIPOLOGIA DI UTENTI

---

Tossicodipendenti, sieropositivi/malati di Aids che chiedono di entrare in comunità, di partecipare a gruppi ed attività di sostegno e un orientamento rispetto ai propri disagi.

---

#### CARATTERISTICHE DEGLI UTENTI

---

Prevalentemente sono maschi tra i 25 e i 40 anni con una condizione economica/sociale svantaggiata.

---

#### COME ARRIVANO GLI UTENTI

---

Accompagnati dai Servizi o da soli (perché magari hanno letto degli articoli sul volontariato su diverse riviste).

---

#### GLI ELEMENTI DI NOVITÀ DEL SERVIZIO

---

La caratteristica distintiva della A77 è la **capacità di differenziare le proprie attività mantenendo delle interconnessioni "generative"**. L'A77, associazione e cooperativa sociale, è un'organizzazione che nel corso degli anni è stata in grado di attivare sempre nuove iniziative, mettendo alla prova gli apprendimenti acquisiti in ambiti inediti. L'innovazione e la creazione di servizi originali (e la relativa invenzione di nuovi ambiti di mercato) sono state gestite con metodo, "sfruttando" al meglio le competenze interne alla cooperativa, in un delicato di gioco di sperimentazioni e sinergie. La cooperativa, titolare di tutti gli interventi (tranne del progetto di Volontariato internazionale e dell'Unità Mobile), è organizzata in 4 differenti settori (prevenzione, documentazione, AIDS, tossicodipendenza), ciascuno dei quali ha molta autonomia decisionale. I settori sono abituati a collaborare fra loro e tendono per consuetudine a preparare progetti per gli enti locali, valorizzando i possibili intrecci di competenze di cui la cooperativa dispone. Lo sviluppo della cooperativa ha seguito un percorso discontinuo, alternando i momenti di espansione e di attenzione al coordinamento con altre organizzazioni (prevalentemente all'interno del CNCA) con momenti di consolidamento dei legami interni e di condivisione degli apprendimenti (sul "come" e sul "perché" dei differenti progetti).

L'A77 dedica inoltre molta attenzione all'elaborazione di **una propria cultura dell'animazione sociale**, come ricerca di modalità democratiche di intervento sociale. L'A77 rifiuta la metafora dell'utente come contenitore di bisogni da soddisfare e immagina interventi sia per le persone, che per le "comunità locali", come occasioni di promozione di poteri e competenze. In questo senso la ricerca di uno stile non violento, di pratiche terapeutiche fondate su medicine naturali e di modalità di animazione sociale che sviluppino la partecipazione sono le coordinate di una cultura organizzativa molto precisa e riconoscibile. L'A77 cura la comunicazione di interesse generale con particolare rigore, pianificando le uscite sui giornali (soprattutto settimanali e riviste che concedono spazi ampi) come occasioni per creare uno spazio di riflessione pubblica su determinati temi, più che come occasioni di marketing. L'A77 inoltre ha pubblicato TRAPARENTESI, un trimestrale (ciclostilato in proprio) di riflessione sui servizi della cooperativa. La specificità della cultura organizzativa dell'A77 la rende un punto di riferimento importante all'interno dell'universo degli operatori sociali, coinvolgendo come volontari nei propri progetti, persone particolarmente motivate e competenti. Per molti volontari appartenere all'A77 esprime la volontà di capire e conoscere e non solo l'interesse di esprimere una solidarietà concreta.



## I PROFILI DELLE PERSONE COINVOLTE E PROFILI ORGANIZZATIVI

Operatori	Sesso	N°
DIPENDENTI	Maschi	6
	Femmine	13
COLLABORATORI	Maschi	4
	Femmine	9

Fasce di età	N°
Inferiore ai di 30 anni	9
Tra i 30 e i 40 anni	20
Tra i 40 e i 50 anni	1
Tra i 50 e i 60 anni	2
Superiore ai 60 anni	0

## Titolo di studio posseduto

Diploma scuola media superiore	10
Diploma parauniversitario	7
Laurea	5

## VOLONTARI PRESENTI IN A77

L'Associazione A77 ha un direttivo ed un'assemblea dei soci, l'A77 cooperativa sociale S.C.R.L. ha un consiglio di amministrazione ed un'assemblea dei soci; l'associazione organizza il volontariato all'interno dei servizi di cui la cooperativa è titolare; le decisioni di maggiore importanza vengono abitualmente prese nel corso di un "consiglio congiunto" a cui partecipano il cda della cooperativa, il direttivo dell'associazione ed i coordinatori dei servizi.

## I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'A77 intrattiene rapporti continuativi con enti pubblici di differente livello:

- Unione Europea (per gli scambi di volontariato sociale internazionale)
  - Regione Lombardia
  - Asl Città di Milano
  - Asl provincia Milano I
  - Provincia di Milano
  - Comune di Garbagnate, Lainate, Parabiago, Senago, Solaro, Comune di Milano e consigli di zona,
  - IP "S.Vittore", differenti scuole medie e superiori.
- A77 stabilisce anche rapporti di **convenzione** per non dover dipendere unicamente dalle gare di appalto, per poter offrire servizi innovativi (molti dei quali non "codificati") e crescere in relazione alle esigenze della cooperativa e non in relazione alle "dimensioni" previste dai servizi in appalto.
  - Data la specificità della sua cultura organizzativa, nell'associazione A77 collaborano anche persone che lavorano nel pubblico, e che colgono nell'esperienza associativa dell'A77 un'occasione di formazione qualificata.
  - A77 offre agli enti locali iniziative e risorse di competenza per **sperimentare servizi innovativi** anche nei settori più marginali dell'assistenza sociale.

## LE TIPOLOGIE DI CLIENTI/UTENTI. IL RAPPORTO CON L'UTENZA E LA QUALITÀ

Destinatari delle attività del gruppo:

- Affetti da AIDS
- Tossicodipendenti
- Detenuti ed ex detenuti
- Giovani in difficoltà

## PERSONE ACCOLTE IN COMUNITÀ NELL'ANNO 1998 (E MEDIAMENTE OGNI ANNO)

	totale		sesso		fascia di età				
	persone accolte		maschi	femmine	meno di 10 anni	10-18	19-29	30-45	più di 45
Tossicodipendenti	50		44	6	0	0	26	24	0
Affettati da AIDS	12		8	4	0	0	0	8	4

Totale persone accolte: 62

---

 PERSONE CON CUI L'A77 È VENUTA A CONTATTO NELL'ANNO 1998 (E MEDIAMENTE OGNI ANNO)
 

---

	numero totale di contatti	sesso		meno di 10 anni	fascia di età			
		maschi	femmine		10-18	19-29	30-45	più di 45
Affetti da AIDS	80	50	30	0	0	45	35	0
Detenuti ed ex detenuti	50	0	50	0	0	20	20	10
Giovani in difficoltà	120	30	90	0	0	120	0	0
Tossicodipendenti	61	45	16	0	0	28	33	0
Totale contatti:	311							

---

## ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEI SERVIZI: FATTORI DI SUCCESSO

In questi ultimi anni differenti livelli della PA si sono rivolti all'A77 per chiedere consulenza e per affidare progetti in differenti campi dell'intervento sociale. La **credibilità** e **l'affidabilità** che l'A77 ha costruito intorno alle proprie pratiche è frutto della cura dedicata negli anni all'aggiornamento e alla formazione di operatori sociali, anche di altre organizzazioni, e della presenza di alcuni soci come docenti nelle varie scuole per operatori sociali presenti nel territorio milanese. Questo investimento di tipo culturale ha portato l'A77 a guadagnarsi lo spazio e la legittimità per poter rimanere coerente ad alcuni valori fondativi (la non coazione nell'intervento riabilitativo) e a sperimentarne la praticabilità in più settori. Pur essendo una realtà piccola, l'A77 ha imparato negli anni a collaborare con gli enti locali in modo da costruire con cura convenzioni non esclusivamente fondate sulla "scarsità" delle risorse economiche, motivando con precisione le necessità economiche di interventi, spesso inconsueti per i singoli enti locali.

## PROSPETTIVE

Per l'A77 le scommesse per il futuro riguardano:

- la possibilità di costruire progetti di prevenzione primaria e secondaria di lungo periodo, mantenendo uno stile cooperativo dagli enti locali, evitando di alimentare in questi una cultura della delega. Questi progetti hanno l'obiettivo di valorizzare le risorse presenti in un determinato territorio, di costruire una forma di "animazione della Comunità", affinché siano i cittadini stessi a farsi carico dei problemi delle persone e dei beni pubblici del proprio territorio. Promuovere lo sviluppo di comunità competenti per l'A77 significa far assumere alla parola prevenzione il significato di promozione della qualità della vita e di community-care;
- la prospettiva di trasformare gli interventi residenziali di comunità per persone tossicodipendenti e ammalate di Aids sulla base sia dei nuovi bisogni emergenti sia delle richieste degli standard istituzionali. In quest'ottica si sta sviluppando l'attività del Centro Studi, ampliando l'attenzione del settore Documentazione a quello della ricerca.

## 6.3 LA COOPERATIVA "COMIN"

*Intervista a Claudio Figini e Barbara Plangeri*

### PRESENTAZIONE

La Cooperativa COMIN si costituisce nel 1975 dalla fuoriuscita di alcuni educatori dalla Sezione Lombarda dell'Associazione Nazionale Amici dei Villaggi SOS. Fin dall'inizio si configura come "iniziativa alternativa" negli interventi di tutela dell'infanzia abbandonata. Riconosciuta dalla Regione Lombardia come Ente Gestore di Servizi Socio Assistenziali (cooperativa sociale di tipo A), la COMIN opera in accordo con servizi sociali competenti e collabora dal 1976 col Comune di Milano e altri Comuni dell'hinterland, proponendosi come importante interlocutore per lo **studio** e la **prevenzione del disagio minorile** ed il **sostegno alle famiglie**. Fa parte del Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza (C.N.C.A.) che raccoglie più di 200 gruppi impegnati nel campo dell'emarginazione sociale.

### LA COMIN OFFRE I SEGUENTI SERVIZI

<b>Comunita' d'accoglienza</b>	<b>Centri di aggregazione e d'incontro</b>
1. Il Melograno	1. Cag Milano
2. della Bicocca	2. "Picchio Rosso" Garbagnate
3. di via Golfo degli Aranci	3. "Carcatrà" Paderno Dugnano
4. di via Resistenza	4. "Terraluna" Settimo Milanese

#### **Centri di aggregazione e d'incontro**

1. Cag Milano
2. "Picchio Rosso" Garbagnate
3. "Carcatrà" Paderno Dugnano
4. "Terraluna" Settimo Milanese

La cooperativa è stata protagonista all'inizio degli anni ottanta dall'"invenzione" di un servizio innovativo: l'assistenza domiciliare educativa per minorenni e per le loro famiglie (ADM).

#### **Interventi educativi domiciliari**

1. Milano
2. Paderno
3. Settimo Milanese

### ALCUNI DEI PROGETTI DELLA COMIN NEL 1999:

Interventi educativi di gruppo	"Filo Di Arianna"
Interventi nelle scuole	"Progetto Astrolabio"
Rete di Famiglie Aperte	Medie ed Elementari di Paderno Paderno Dugnano Cernusco sul Naviglio Rho Milano: Il "Progettoinrete"

La cooperativa ha, presso la sua sede centrale, un ampio e aggiornato Centro Studi e Formazione.

### IL CONTESTO IN CUI OPERA

Da sempre la cooperativa sposa con decisione la prospettiva territoriale del servizio, cercando cioè di radicarsi e di stabilire contatti intensi nei contesti in cui opera (ad es. la zona nord/ovest di Milano, il comune di Paderno Dugnano, ecc.) e la strada della collaborazione con l'ente pubblico. Collabora con diversi enti pubblici e privati: Unione Europea, Ministero della Solidarietà Sociale, Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Cernusco s/n, Garbagnate, Milano, Paderno Dugnano, Rho, Settimo Milanese; Tribunale dei Minorenni.

### GLI ELEMENTI DI NOVITÀ DEL SERVIZIO

Può essere interessante citare come esempio il processo che ha guidato alla nascita dell'ADM (assistenza domiciliare per minori) nel 1984/85. Nei primi anni ottanta, gli operatori della COMIN si accorsero che per alcuni bambini si sarebbe potuta evitare l'istituzionalizzazione se fosse stato possibile reperire una figura educativa che tamponasse l'assenza del genitore

in alcuni momenti della giornata e fornisce un sostegno educativo. Per avviare il progetto venne creato un gruppo di studio comune fra la COMIN e la "Commissione Assistenza e Sanità" del Consiglio di Zona 10, con il fine di verificare la realizzabilità di un nuovo servizio: l'assistenza domiciliare per i minori (ADM). Dopo una prima fase sperimentale il progetto fu consolidato dal Comune di Milano che lo estese a tutte le zone di Milano; il progetto è tuttora attivo ed è stato valorizzato come modello da diversi enti locali non solo della provincia milanese.

L'intervento educativo domiciliare è un intervento con finalità **promozionali** e **preventive** rivolto ai gruppi familiari in situazione di disagio. Mira a:

- sostenere i minori che vivono esperienze di difficoltà all'interno del loro nucleo familiare;
- promuovere la competenza genitoriale;
- sostenere ed integrare la competenza genitoriale al fine di prevenire il rischio di allontanamento del minore dal nucleo familiare d'origine.

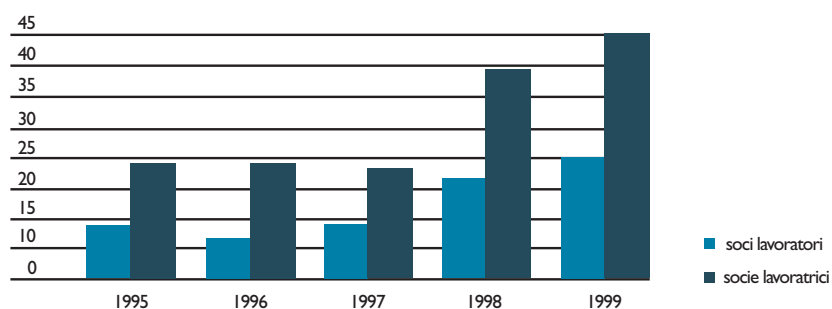
I servizi di ADM della COMIN, oltre ad accrescere le capacità dei soggetti coinvolti nel servizio, hanno spesso attivato processi di discussione pubblica, creando legami e corresponsabilità nei territori, generando nuove opportunità di socialità nei cortili, nei giardini e nelle scuole al pomeriggio: iniziative per adulti o per bambini, spesso per adulti e bambini assieme.

I servizi di adm della COMIN, pur essendo domiciliari, spesso moltiplicano gli scambi e le occasioni di discussione pubblica, attraverso cui si attivano luoghi ed iniziative che aumentano la qualità dell'habitat sociale dei quartieri di Milano.

L'adm ha permesso la creazione di luoghi istituzionali in cui differenti organizzazioni pubbliche e private, hanno messo in discussione ed innovato gli interventi sociali rivolti ai minorenni focalizzando la propria attenzione sui problemi della disuguaglianza. Gli esiti dei servizi di ADM possono essere così sintetizzati: (a) empowerment per le competenze dei cittadini; (b) visibilità sociale delle condizioni dei minori; (c) forme di mediazione sociale; (d) coesione dell'habitat sociale.

#### I PROFILI DELLE PERSONE COINVOLTE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

1) La COMIN è una cooperativa di 101 soci, di cui 60 lavoratori (20 maschi e 40 femmine). Inoltre la cooperativa si avvale anche della collaborazione di una decina di obiettori di coscienza in servizio civile. La cooperativa ha avuto una forte crescita negli ultimi anni.



2) Per i soci della COMIN la formula societaria della cooperativa è quella più adatta a favorire corresponsabilizzazione, autonomia di ciascun servizio ed appartenenza comune. All'interno dei discorsi sui processi dell'organizzare, il tema del "potere" è continuamente nominato: "il potere è qualcosa che si moltiplica se decentrato". La cooperativa cura particolarmente la **trasparenza dei processi decisionali**.

3) Gli operatori della COMIN hanno tutti una qualifica professionale come previsto dalla normativa di riferimento e sono assunti al 6° livello del Contratto di Lavoro Nazionale delle cooperative sociali.

4) La principale caratteristica della cultura organizzativa della COMIN è la sua riflessività. La COMIN è un'organizzazione che ha sempre costruito un notevole livello di riflessione intersoggettiva e di apprendimento organizzativo. Per la formazione e supervisione degli educatori nei primi 9 mesi del 1999 ha speso L.36.277.000 (solo per pagare collaboratori esterni, senza quindi contare le ore dei formandi, che ricevono regolarmente lo stipendio, pur non svolgendo un servizio a contatto con l'utenza). Inoltre, sempre nel '99, la COMIN ha organizzato, grazie al fondo sociale europeo, un corso di aggiornamento di 192 ore per operatori di comunità e due corsi di 168 ore ciascuno per gli educatori dei servizi di assistenza domiciliare ai minori.

5) La COMIN non si è mai estesa in altre città dell'hinterland milanese replicando servizi ed interventi già sperimentati, ma solo inventando nuove forme di intervento sociale, quasi a voler tenere aperte occasioni organizzative per continuare ad esercitare la propria creatività e capacità di riflessività sociale.

#### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Per la cooperativa COMIN è centrale la partnership con l'ente pubblico. I clienti della Comin sono tutti enti pubblici: la cooperativa non ricerca clienti privati. Nelle strategie organizzative viene curata la diversificazione dei clienti istituzionali (scuole e comuni) come la diversificazione dell'offerta (servizi di consulenza e formazione, strutture resi-

denziali, interventi domiciliari) e perciò dei clienti finali. Grazie a questa strategia la Cooperativa COMIN si pone come un soggetto complesso e disponibile a rapportarsi con capacità di adattamento nei confronti del committente pubblico. La cooperativa stabilisce sia rapporti di convenzione (attraverso le Comunità di accoglienza per minori, o attraverso i progetti legati alla legge 285), sia partecipa a gare di appalto (come nel caso dell'ADM).

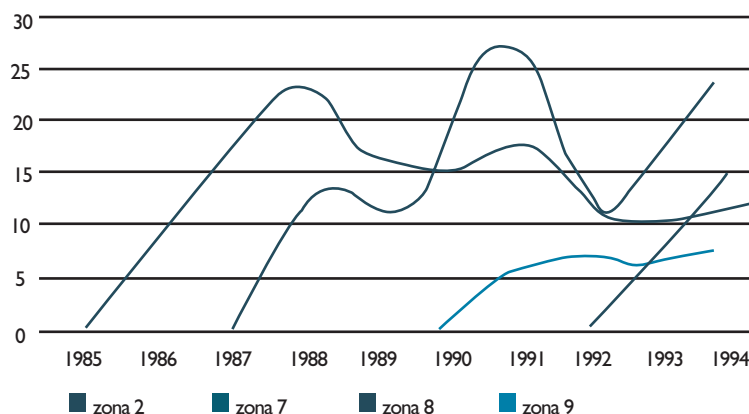
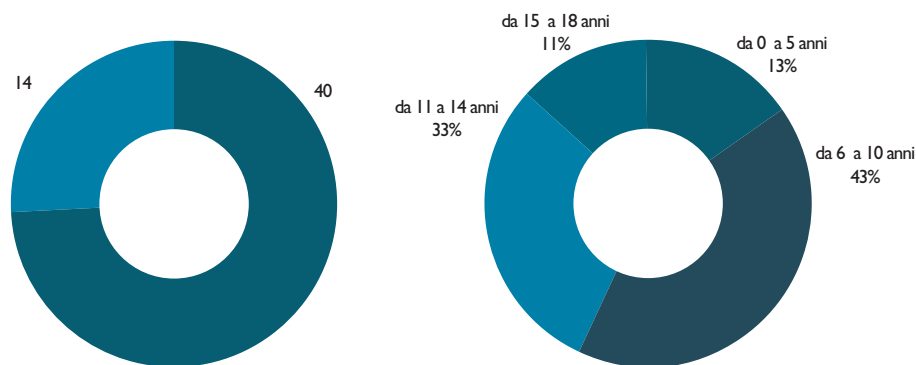
#### LE TIPOLOGIE DI CLIENTI/UTENTI. IL RAPPORTO CON L'UTENZA E LA QUALITÀ

La COMIN eroga servizi a famiglie in difficoltà, a famiglie affidatarie, a minori segnalati dai servizi sociali (tra cui minori allontanati dalle proprie famiglie di origine), oltre che a minori (di ogni età) coinvolti nelle iniziative preventive e di aggregazione.

Nella sua storia, degli oltre 190 minori inseriti nelle comunità alloggio, più dell'89% sono rientrati positivamente nella propria famiglia, mentre i restanti sono stati adottati o presi in affido da nuove famiglie; dei 336 nuclei familiari seguiti domiciliariamente, oltre l'88% delle famiglie ha superato positivamente la fase del disagio ed i minori sono rimasti all'interno del proprio nucleo familiare.

Per dare un'idea degli "utenti" seguiti dalla Cooperativa si possono osservare i dati dei casi in carico nel corso del 1998 per il servizio di ADM a Milano. In questo periodo la cooperativa ha seguito 40 nuclei familiari, di cui 16 di competenza del Comune e 24 della Provincia. La presenza dell'educatore è stata prescritta con decreto dal Tribunale dei Minorenni per 15 famiglie. Nei 40 nuclei familiari la cooperativa ha seguito complessivamente 54 minori, così suddivisi per fasce di età e di sesso:

#### CARATTERISTICHE MINORI DALLA COMIN NEL 1998



#### MERCATO E DATI ECONOMICI

a) La qualità delle iniziative della cooperativa COMIN e la loro rilevanza occupazionale sono supportate dalla competenza amministrativa della cooperativa. I diversi settori della cooperativa godono di una grande **autonomia** decisionale anche **sulle scelte degli acquisti**.

b) Una scelta strategica è quella di non dipendere da un unico "cliente" pubblico ma di **differenziare fra iniziative ad alto valore aggiunto** ed iniziative a basso valore aggiunto, sia per la proiezione nel tempo (ad es. le rette in comuni-

tà sono garantite per alcuni anni), che per la redditività economica.

c) La Cooperativa ricorre al **prestito dei propri soci** (su cui paga un interesse di mezzo punto percentuale superiore all'interesse dei B.O.T.) per una quota pari a circa il 25 % del fatturato, di modo da non dipendere eccessivamente dalle banche e non avere forti tensioni finanziarie.

d) La COMIN pubblica ogni anno un bilancio sociale molto dettagliato, che favorisce la trasparenza e facilita la corresponsabilità dei soci e, più nello specifico, le relazioni fiduciarie con i soci volontari.

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL SERVIZIO: FATTORI DI SUCCESSO

La qualità intraorganizzativa è indubbiamente garantita dalla riflessività che caratterizza la cultura della COMIN:

- La COMIN, è una cooperativa con un proprio particolare stile progettuale. La progettazione è curata negli aspetti economici - "per non prendere più suonate" – e condotta attraverso la partecipazione del numero più ampio possibile di operatori. La progettazione ha un cuore, è "il difficile sforzo di dare continuità alla nostra creatività", è un momento di **elaborazione di alternative possibili ai percorsi scontati**.

- La COMIN è una organizzazione in cui l'abitudine ai processi di deuterioapprendimento è fortemente istituzionalizzata. Oggi il lavoro di "mettere per iscritto il fare e il pensare della cooperativa", nonché di riordinare i contributi specifici provenienti dall'esterno, è stato potenziato attraverso la costituzione un **Centro Studi**.

- Gli apprendimenti organizzativi della COMIN ne hanno mutato la concezione del lavoro sociale, creando servizi che **mediano e promuovono le relazioni sociali**, moltiplicando gli ambiti di socializzazione e le occasioni di confronto fra cittadini.

- La qualità interorganizzativa della COMIN è consolidata dalle **pratiche di networking**.

- La COMIN, nelle sue partnerships con la PA, promuove continuamente forme di apprendimento istituzionale, che permettono l'innovazione delle politiche sociali e spesso garantiscono reciprocità e **scambi collaborativi fra i clienti istituzionali**.

- Dall'inizio di questo decennio ha avuto crescente importanza per la cooperativa l'adesione al Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza (C.N.C.A.). Tale adesione ha avuto importanti ripercussioni sulla definizione di un efficace modello di intervento educativo tramite il lavoro di confronto, approfondimento ed elaborazione sviluppato dal 1990 nel "Gruppo Minori" (attualmente coordinato dal presidente della COMIN) del C.N.C.A. Un importante prodotto di questo lavoro è stata la pubblicazione del libro "Luoghi Comuni: Crescere in Comunità" (1996). Le "formule" organizzative della COMIN sono una pietra di paragone per molte piccole comunità che a lei si ispirano (senza peraltro stabilire legami di "filiazione").

#### PROSPETTIVE

Oggi la cooperativa sta sviluppando molto i progetti di prevenzione, il lavoro con le famiglie ed i gruppi di self-help, con l'obiettivo di superare l'isolamento delle famiglie (di quelle affidatarie come delle famiglie con un bimbo compreso fra gli 0 ed i tre anni), rafforzandone le competenze e migliorando congiuntamente la qualità sociale del territorio in cui vivono. Questi progetti favoriscono la socialità "diffusa" nel territorio, promuovendo occasioni di incontro per bambini (anche della prima infanzia) e le loro famiglie, favorendo l'interscambio bambino-genitore, oltre al confronto e la "condivisione" fra genitori attraverso iniziative ludiche, espressive e culturali. Lo slogan di riferimento è "**prevenire il disagio promuovendo l'agio**". I progetti vogliono infatti sostenere le reti sociali all'interno delle quali i soggetti possono sperimentare appartenenza e favorire processi di mutuo-aiuto e sostegno nel quotidiano.

## 6.4 “COMUNITÀ NUOVA” DI MILANO

*Intervista a Don Gino Rigoldi e Oliviero Motta*

### PRESENTAZIONE

Comunità Nuova è un'associazione non profit che dal 1973 opera nel campo del disagio e della promozione delle risorse giovanili. È stata fondata ed è tuttora presieduta da don Gino Rigoldi, cappellano dell'Istituto penale per minorenni di Milano. L'Associazione è stata riconosciuta Ente Morale con decreto del Presidente della Repubblica nel dicembre 1986 ed ora è ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale). Fa parte del Coordinamento Nazionale delle Comunità d'Accoglienza (CNCA) che raccoglie più di 200 gruppi impegnati nel campo dell'emarginazione **sociale**.

Comunità Nuova offre i seguenti servizi:

- **Villa Paradiso**

Comunità terapeutica per tossicodipendenti

- **L'Apero**

Comunità residenziale per minori d'area civile e penale

- **Comunità alloggio Barrhouse**

Per minori con problematiche familiari

- **Centro Diurno**

A bassa soglia per tossicodipendenti (Gruppi di sostegno, consulenza legale, sportello HIV/AIDS, attività per detenuti, gruppi famiglie, ricerche-intervento sulle "nuove" droghe.)

- **Centro Sociale Barrio's**

- **Centro per Giovani**

- **Quartiere Baggio**

Progetti e spazi di animazione per giovani e adolescenti della periferia urbana

- **Centro per Ricominciare**

Orientamento e ricerca lavoro, organizzazione di corsi di formazione professionale e tutoring.

### ALCUNI DEI PROGETTI DI CN NEL 1999

Ente	Nome del progetto
Arluno	Progetto Poglianasca
Besana	Parco Vivo
Casatenovo	Educativa di Territorio
Corbetta	Educativa di Territorio
Magenta	Animazione del Territorio
ASL (ex 40)	AntiCrash
Ministero del Lavoro	WorkOnLine
Rotary e F. ne Cariplo	Cortili in movimento
Levi's – Scuole Medie	Drugs

Altri progetti realizzati:

- **A tutto watt**

sale prova a disposizione dei giovani che vogliono fare musica.

- **L'Altrolato**

progetti di animazione culturale e comunicazione, mostre e biblioclip.

- **Nessuno in panchina**

attività sportive di quartiere per praticare sport in prima persona.

- **Parco Vivo**

un parco rivive grazie ad un corso di formazione professionale per giovani usciti dalle comunità terapeutiche.

- **Pensare positivo**

uno spazio per informarsi su HIV/AIDS, gruppi di sostegno per persone sieropositive, terapie complementari e alternative, educazione alla salute.

- **Riciclandia**

percorsi di educazione ambientale per gli uomini e le donne di domani.

- **Strambus e Ludomobil**

educatori di strada e di cortile tra i luoghi di vita dei più giovani nella periferia urbana.

Da alcuni operatori di Comunità Nuova sono nate e godono di totale autonomia **tre cooperative sociali** (Coop. Demetra – Cura e cultura del verde, Coop. Progetto Uno – ristrutturazione di interni, Coop. Il grafo, formazione e ricerche/intervento) e una O.N.G. (Amani, cooperazione con il Sud del Sudan).

#### IL CONTESTO IN CUI OPERA

Comunità Nuova offre "opportunità e possibilità di sbagliare" a giovani di Milano e provincia. CN non ha mai voluto ingrandirsi al di fuori dell'hinterland milanese, né ha mai voluto aprire strutture consociate.

Collabora con diversi enti pubblici e privati:

- Unione Europea, Ministeri di grazie Giustizia, Pubblica istruzione, Lavoro, Solidarietà Sociale, Istituto superiore di sanità, Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Casatenovo, di Besana Brianza, di Arluno, Corbetta, Magenta, Comune di Milano e consigli di zona, IPM "C. Beccaria", Osservatorio Metropolitano Giovani, Provveditorato agli Studi.
- Fondazione Cariplo, Assolombarda, Levi Strauss &C., IBM, Coop. Lombardia, Longoni, Baldini e Castoldi, Smemoranda, Linus, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Banco Alimentare

#### GLI ELEMENTI DI NOVITÀ DEL SERVIZIO

La caratteristica distintiva della cultura organizzativa di Comunità Nuova è senza dubbio la creatività: negli anni è riuscita ad istituzionalizzare la creatività. Il valore che maggiormente dà forma alle pratiche degli operatori è il **valore del cambiamento**

Dal punto di vista delle dinamiche organizzative interne le condizioni per l'innovazione sono:

- 1)  **differenziare molto le carriere professionali dei propri dipendenti**, evitando i rischi del burn-out e della dispersione degli apprendimenti organizzativi.
- 2)  **un forte impegno comunicativo**
  - a) fra i soci (molti dei quali non lavorano più, o non hanno mai lavorato a Comunità Nuova) attraverso momenti conviviali e opportunità di volontariato,
  - b) con i soci attraverso un "diario di bordo" settimanale ad uso interno degli operatori dei vari servizi, 4 diversi siti Internet ed una newsletter mensile che viene stampata su carta patinata ed inviata via posta. E' importante sottolineare inoltre che CN ha una linea grafica molto curata, costruita assieme ad uno studio grafico esterno.
  - c) nel rapporto fra gli operatori e gli utenti, evitando le trappole della relazione duale, attenti a istituire sempre le condizioni della socievolezza

Dal punto di vista delle condizioni di creatività nei servizi erogati, possiamo guardare a tre esempi:

1.  **Drugs**. Drugs è un progetto creato nel corso dell'anno scolastico 96/97 da CN per fare informazione e prevenzione attraverso l'incontro con studenti, insegnanti e genitori attorno alle "sostanze", al loro uso ed abuso. Drugs nasce con un libro che innova il modo di informare sulle sostanze stupefacenti. Il libro è stato pubblicato, grazie al finanziamento della Levi's, inizialmente su una rivista giovanile a tiratura nazionale. Congiuntamente al libro, è stato realizzato un sito Internet che ha permesso di comunicare con i lettori. I percorsi di prevenzione, rivolti agli studenti delle scuole superiori, hanno coinvolto separatamente 155 classi per un totale di circa 3.600 studenti di 15 differenti Istituti; a parte, gli operatori hanno incontrato anche genitori ed insegnanti di ciascun gruppo classe. Dal libro sono stati tratti anche due cortometraggi ed una collana di fumetti che viene usata come strumento agile (a bassa soglia) nelle attività di educativa di strada.

2.  **Cortili in movimento**. L'animazione nei cortili di Baggio è cominciata nel 1993 con il progetto "Ludomobil", un furgone allestito a ludoteca itinerante con giochi, materiali per disegno e per laboratori creativi, che girava nei caseggiati più periferici del quartiere (e per questo considerati anche più "a rischio"), contattando bambini, preadolescenti e adolescenti. Oggi è un progetto cofinanziato dalla Fondazione Cariplo e dal Rotary Club.

3.  **Barrio's**. Il centro sociale si propone, attraverso le sue molteplici strutture, di creare uno spazio dove sia possibile incontrarsi, svolgere attività di socializzazione. All'interno del centro trovano posto una grande birreria, un cine-teatro, diverse sale prova, aule-studio e sale-computer. Il Barrio's tiene insieme interventi concreti sul disagio e lavoro diffuso sulla socialità.



---

### I PROFILI DELLE PERSONE COINVOLTE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

---

- a) A Comunità Nuova lavorano 38 persone assunte a tempo indeterminato e 15 con contratto di collaborazione coordinata continuativa, e più di 50 volontari. Inoltre CN ha una propria convenzione per la gestione di 19 obiettori in servizio civile
- b) Tutti gli operatori di CN hanno una regolare qualifica che rispetta gli standard per i servizi socio-assistenziali, anche se, una volta inseriti non viene data particolare importanza alla qualifica rispetto al settore di intervento. Una delle scelte organizzative di CN è quella di differenziare molto le carriere professionali dei propri dipendenti, evitando i rischi del burn-out e della dispersione degli apprendimenti organizzativi.
- c) Tutti gli operatori di Comunità Nuova ricevono lo stesso stipendio, al di là del grado di responsabilità coperta e nessuno ha un ufficio personale
- d) Cruciale per CN è il coinvolgimento di saperi, professionalità e consulenze di volontari. Le conoscenze tecniche dei volontari (dalle riparazioni delle macchine d'ufficio ai lavori in muratura, dal recupero crediti alla consulenza amministrativa, ecc.) vengono fatte circolare e godono a loro volta del supporto continuativo dell'organizzazione.
- e) Comunità Nuova ha un consiglio di amministrazione a cinque che governa l'organizzazione, ed un coordinamento dei responsabili dei servizi (nominati dal cda) che valuta le scelte principali, mentre l'assemblea dei soci (che si riunisce due volte all'anno) entra nel merito unicamente delle grandi scelte strategiche e di indirizzo.
- f) Il modello organizzativo di Comunità Nuova attribuisce molta autonomia ai diversi settori e servizi, decentrando il più possibile scelte ed acquisti. Questa è una qualità molto consolidata in CN, che in questo mantiene grandi continuità con le scelte del fondatore, don Gino Rigoldi, capace di delegare "consapevolezza, capacità e potere". In effetti il fondatore, che è tuttora presidente, è un leader carismatico con cui gli operatori di Comunità Nuova si identificano più per la cultura politica, che esprime nella sfera pubblica, che per le dinamiche organizzative.
- g) Comunità Nuova investe molto per la riflessione sulle proprie attività ed esperienze, anche attraverso studi e ricerche e una "formazione problematizzata" (che non usa le agenzie di formazione del terzo settore milanese, tradizionalmente di matrice psicologica), per aiutare gli operatori "ad andare al di là di ciò che appare ovvio e scontato", consapevoli che "nelle pratiche quotidiane passa il contributo (o meno) a una maggiore giustizia sociale".

---

### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

---

Comunità nuova intrattiene rapporti continuativi con enti pubblici di differente livello:

- Unione Europea,
  - Ministeri di Giustizia, Pubblica Istruzione, Lavoro, Solidarietà Sociale, Istituto superiore di sanità,
  - Regione Lombardia,
  - Provincia di Milano,
  - Comune di Casatenovo, di Besenzone, di Arluno, di Corbetta, di Magenta, Comune di Milano e consigli di zona,
  - IPM "C. Beccaria", Osservatorio Metropolitano Giovani, Prowveditorato agli Studi.
- Comunità Nuova stabilisce tendenzialmente rapporti di **convenzione** con i gli enti locali (sia perché offre servizi in settori a regime di convenzione, sia per evitare le gare al massimo ribasso).
  - CN ha sempre sostenuto che i soggetti associativi non debbano sostituirsi a servizi degli enti locali, valorizzando semmai le **occasioni di partnership e formazione comune**.
  - CN offre agli enti locali iniziative e risorse di competenza per **sperimentare servizi innovativi** ed **occasioni di apprendimento**.

---

### LE TIPOLOGIE DI CLIENTI/UTENTI. IL RAPPORTO CON L'UTENZA E LA QUALITÀ

---

- Accoglienza di **bambini e minori** con gravi problematiche familiari o provenienti dall'Istituto penale
- Prevenzione dell'esclusione sociale con scuole, **enti non-profit, gruppi informativi**
- Educativa di strada con **giovani**
- Recupero e sostegno di persone **tossicodipendenti**

#### con genitori, giovani adolescenti, bambini

- Prevenzione della diffusione HIV/AIDS
- Tutoring in corsi di formazione professionale
- Socialità e animazione culturale nei quartieri

Tossicodipendenti	80
Affetti da AIDS	40
Minori (civile)	28
Minori (penale)	120
Detenuti ed ex detenuti I	2

Totale persone accolte: 280

Gli operatori di CN sono convinti di non essere dei "maghi taumaturghi", né tantomeno si collocano volentieri fra quelli a cui delegare i problemi dell'esclusione sociale: non desiderano essere considerati un mondo separato addetto al "recupero" di chi nella società fa più fatica. Sono convinti, semmai, di fare un lavoro di **contaminazione**, disseminando segni, opportunità, proposte e occasioni di relazione e di cambiamento.

#### MERCATO E DATI ECONOMICI

L'amministrazione di Comunità Nuova è capace di gestire l'organizzazione nonostante le tensioni finanziarie e le crisi di cassa che si vengono a creare nei ritardi dei pagamenti da parte degli enti locali (cosa frequente nel caso dei servizi per le tossicodipendenze). Questo è possibile grazie:

- 1) alla **varietà dei clienti**, data dalla varietà di enti pubblici, organizzazioni non-profit e gruppi informali con cui lavora. Il 15% (circa) delle risorse di Comunità Nuova provengono da privati.
- 2) alla **diversificazione dei progetti e degli interventi** (fra alta e bassa redditività)
- 3) alla **diversificazione delle aree di fund-raising**. Donazioni e sponsorizzazioni vengono fatte:
  - per i progetti
  - per la struttura complessiva
  - al presidente, per la sua credibilità
- 4) al marketing dei servizi, costruito **attraverso la qualità della comunicazione**. CN investe le proprie risorse umane:
  - per partecipare ad incontri con circoli, associazioni, comitati e collettivi di base
  - per una presenza costante e pianificata nei media locali (radio, quotidiani e televisioni)
  - partecipando a iniziative e convegni organizzate dagli enti locali

Comunità Nuova **dedica congrue risorse organizzative a riflettere sulla qualità della propria presenza culturale**, sia nella definizione dei contenuti che della forma. Nel fare questo è supportata dalla partnership con Accademia di Comunicazione.

L'attenzione alla **comunicazione di interesse generale** ha un esito positivo, sebbene non sia ricercato deliberatamente, nell'aumentare le opportunità di lavoro sia grazie alla moltiplicazione degli spazi progettuali, sia per la credibilità e l'affidabilità (la fiducia) create che per la visibilità. Questo permette all'organizzazione di tenere alto il profilo della presenza critica e "scomoda" nella sfera pubblica senza temere eccessivamente le ripercussioni dei decisori pubblici nelle convenzioni. La cura e la qualità della comunicazione sono **uno strumento di eccellenza per costruirsi nuovi mercati**.

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEI SERVIZI: FATTORI DI SUCCESSO

E' convinzione degli operatori di Comunità Nuova che uno dei modi migliori per erogare dei servizi educativi e di socialità è il **lavoro continuo sulla forma organizzativa**, mantenendone alcune caratteristiche (il lasco, l'apprendimento continuo e la dinamicità). I cambiamenti non sono improvvisati e traumatici, ma semmai occasioni di riflessività sociale e tutela delle differenze, per "incassare ed imparare dagli insuccessi". Questo "stile":

- **attiva spazi di innovazione per la PA** e per i clienti istituzionali
- favorisce l'adattabilità e la resilience degli interventi educativi **moltiplicando la tolleranza verso i clienti finali**.

#### PROSPETTIVE

Dopo 26 anni di lavoro sociale nelle periferie CN è convinta che occorra costruire strumenti concreti per diffondere socialità e cultura. Una delle prospettive più importanti per questo è la pratica del **networking**, senza cui il lavoro sulla marginalità rischia di essere "monco e terribilmente parziale". Il CNCA (Coordinamento Nazionale delle Comunità d'Accoglienza, che raccoglie più di 200 gruppi) è la rete scelta da CN per trovare occasioni di scambio fra soggetti organizzativi diversi e rilanciare la propria proposta politica. Comunità Nuova dedica molte energie per sostenere il coordinamento lombardo del CNCA. Il CNCA sostiene CN nel rapporto con l'Unione Europea.

## 6.5 “OLINDA” - (ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO OLINDA E LA FABBRICA DI OLINDA COOPERATIVA SOCIALE DI TIPO B)

*Intervista a Thomas Emmenegher*

### PRESENTAZIONE

L'Associazione Olinda nasce a Milano nel gennaio 1996 nell'ambito del progetto di trasformazione dell'ex Ospedale Psichiatrico Paolo Pini. Operatori e allievi dei corsi di formazione professionale ENAIP e dell'Associazione Lavoro e Integrazione, operatori e utenti dell'Azienda USSL 37 ed altri soggetti con diverse competenze professionali, hanno costituito l'Associazione con lo scopo principale di creare opportunità lavorative e socialità per persone con disagio psichico che difficilmente potrebbero inserirsi nell'attuale mercato del lavoro. L'obiettivo esplicito fin dall'inizio è la costituzione di imprese sociali. **La Fabbrica di Olinda** è una cooperativa sociale di tipo B costituita nel 1998, che dal 1999 gestisce le attività produttive dell'Associazione.

L'Associazione Olinda è iscritta all'albo regionale del volontariato dal 1998 e realizza interventi di:

- Promozione del volontariato;
- Animazione socio-culturale;
- Ascolto - Consulenza - Orientamento;

La Fabbrica di Olinda offre i seguenti servizi:

- Bar Jodok**
- Libreria Sogno di Mezza Estate**
- La Falegnameria**
- Olinda Multimedia**
- Biciclo**

### ALCUNI DEI PROGETTI DI OLINDA NEL 1999

<b>Nome del progetto</b>	<b>Descrizione</b>
Giochi di mano...	Laboratori di sperimentazione sulle tecniche di lavorazione dei materiali a basso impatto ambientale
I Giocabili	Progettazione e realizzazione di alcuni giocattoli-ausili per bambini con problemi neurologici e motori
I bambini e Le bambine	Conoscere, giocare, incontrare, vedere, ridere, colorare, costruire, leggere, ascoltare, danzare con "I Bambini e Le Bambine"
Oggetti Sensazionali	Una mostra dei prototipi realizzati dalla falegnameria
Premio Erewhom	Premio letterario
Internet For You (NG)!	Animazione attraverso supporti multimediali in rete
Da vicino nessuno è normale	Rassegna di: teatro cinema musica libri poesia (nei 4 mesi estivi, tutti i giorni)
Djelem, djelem Rom!	Settimana sulla cultura Rom

### IL CONTESTO IN CUI OPERA

Olinda ha collaborato in forma stretta con le Aziende USSL 37,39 e 41; oggi con l'A.S.L. Città di Milano e con l'Azienda Ospedaliera Niguarda, con il Comune e Provincia di Milano, la Regione Lombardia e la cooperazione sociale. Da gennaio '98 è tra i promotori del progetto comunitario Horizon "Open", con l'Associazione Lavoro e Integrazione.

Olinda realizza le sue attività all'interno dell'ex O.P. Paolo Pini, nella zona Nord di Milano.

I suoi progetti aggregano partners con competenze diverse nel tentativo di creare insieme situazioni di scambio, recuperando aree e risorse considerate improduttive.

## PARTNER

Aad'a Teatro Ambulante Di Architettura  
**Abc Giornale Di Zona 8**  
**Acli Provinciali**  
**Agesci Milano**  
 Arcenciel  
**Arci Grossoni**  
**Ass. Aiutiamoli**  
 Ass. Amici Bottega Delle Idee  
 Ass. Amici Di Abc  
 Ass. Amici Villa Litta  
 Ass. Arca  
 Beati Costruttori Di Pace - Mi  
**Bottega Affori Insieme**  
**Caritas Ambrosiana**  
 Ass. Cena Dell'amicizia  
 Centro Di Iniziativa Europea  
 Centri Giovani Comune Di Milano  
 Ciclobby  
 Circolo Culturale Italo Calvino  
 Coop. Diapason  
**Coord. Milanese Commercio Equo E Solidale**  
 Comitato Promotore Zona 8  
 Comitato Quartiere Comasina  
 Comitato Soci Coop. Milano/Ornato/Livigno/Arezzo  
 Corso Serale Intagliatori C. F. P. Terragni  
 Edizioni El  
**Enaip Lombardia**  
 Entrata Libera  
 Transfair Italia  
 Fratelli Dell'uomo  
 Fed. Italiana Lavoratori Emigrati E Famiglie  
 Feltrinelli Editore  
 Comitato Golfo  
 Granievaghi  
 Gruppo Donne Paolo Pini  
 Gruppo Rioggetto  
**Ass. Il Melograno**  
 Inter Club Affori  
 Coop. I Sommozzatori Della Terra  
 Ass. La Gramigna  
 Ass. La Camera Chiara  
 Ass. La Lanterna  
 Ass. Lavoro E Integrazione  
 Lavorint Consorzio Imprese Sociali Milano  
 Liberamente  
 Lidap  
 Ass. La Svolta  
 Ass. La Tartavela  
**Ass. Lombarda Lotta Contro L'epilessia**  
 Coord. Lombardo Psichiatria  
 Coop. Lotta Contro L'emarginazione  
 Ass. Olinda  
**Lega Ambiente**  
**Lega Obiettori Di Coscienza**  
 Minimum Fax

Nucleo Acli Paolo Pini  
 Oratorio Santa Giustina  
 Pace E Dintorni  
 Pax Christi  
**Ass. Per La Pace**  
 Polisportiva Lottovolante  
 Psiche Lombardia  
 Taverna Ai Poggi  
 Salaam Ragazzi Dell'ulivo  
 Ass. Scacco Matto  
 Servizio Civile Internazionale  
 Studenti Istituto Pareto  
 Unasam  
 Coop. Unione Operaia

#### TIPOLOGIA DI UTENTI

Persone con disagio psichico: utenti segnalati dai CPS ed utenti ospiti della struttura (che trovano occasioni di accompagnamento e socialità).

#### GLI ELEMENTI DI NOVITÀ DEL SERVIZIO

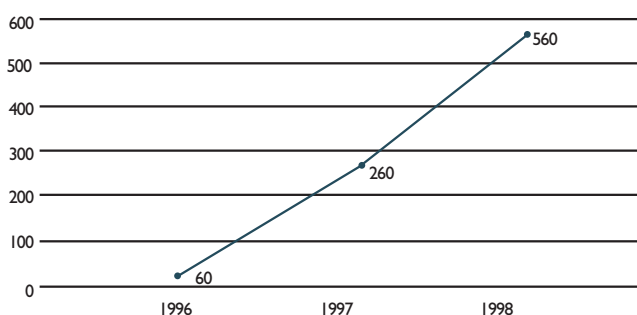
Ognuna delle esperienze e dei progetti di Olinda risponde a uno o più bisogni sociali che non trovano risposte altrove. Il bisogno di avere una formazione adeguata, quello di avere dei servizi sociosanitari efficienti, quello di creare occupazione per persone espulse dal mercato del lavoro, quello di "sopportare una città intristita ed incattivita".

Da sempre Olinda considera il Pini come patrimonio di risorse nascoste da valorizzare. Ad esempio il **Bar Jodok** nasce dall'esigenza di aprire il cancello dell'ex Ospedale Psichiatrico. Un tramite quotidiano tra il dentro e il fuori. E' una scommessa vinta: trasformare un ex camera mortuaria in un luogo bello e pieno di vita. Il progetto di trasformazione è stato un grande lavoro d'equipe, il cui percorso è stato importante quanto il risultato. Il Bar è il primo punto di accoglienza varcando il cancello del Pini ed è il fulcro attorno al quale ruotano le iniziative culturali, perché non avrebbero senso cinema, teatro, concerti se non fossero occasioni di socialità; il Bar è un luogo in cui si mescolano, si scambiano, si conoscono persone molto diverse tra loro, che difficilmente entrerebbero in comunicazione. Se il dubbio poteva essere: "chi mai andrebbe a bere una Daiquiri al Pini?", le migliaia di persone che in questi tre anni, sono state rifocillate dai baristi, sono la dimostrazione che malgrado le difficoltà, il Bar è qualcosa di solido, un'impresa sociale in grado di costruire qualità di vita nel lavoro e nelle relazioni ed una "inedita" qualità sociale dell'accoglienza.

L'intento della **Falegnameria** è sviluppare delle attività che primariamente creino reddito, ma anche che diano soddisfazione alle persone che vi sono impiegate, le quali in molti casi soffrono di inadeguatezza rispetto ai modi e ai tempi del mercato. La formazione professionale è un nodo strategico delle attività di Olinda, che progetta abitualmente in collaborazione con l'En.A.I.P.Lombardia. I contenuti formativi sono coniugati con progetti che superano la dimensione prettamente scolastica, per offrire alle persone una dimensione d'accesso più strutturata nel mercato del lavoro. Nella falegnameria si combinano percorsi molto diversi, persone con professionalità alte e soggetti ancora in formazione, rendendo esplicito quel ruolo di polo di attrazione di diverse esperienze che è il fondamento dell'operare di Olinda. Oggi la Falegnameria è in grado di offrire diversi servizi: le colonne portanti sono il restauro di mobili e la costruzione di arredi su misura.

Il bilancio consultivo della Fabbrica di Olinda (cooperativa sociale di tipo B) previsto per la primavera del 2000 sarà di circa 400 milioni. L'associazione Olinda ha avuto nel 1996 un bilancio di 60 milioni, nel 97 di 260 milioni, nel 98 di 560 milioni.

Con riferimento al bilancio del 1998 dell'associazione, circa 200 milioni sono relativi alle attività culturali, ed in par-



ticolare alla festa estiva "Da vicino nessuno è normale". Di questi 200 milioni, 130 sono contributi di enti pubblici locali (Regione, Provincia e Comune di Milano, provenienti dai rispettivi settori culturali, sotto forma di contratti da rinnovare di anno in anno), e 70 sono ricavati dalla vendita di prodotti/servizi legati alle attività culturali. I restanti 360 milioni provengono dalle attività produttive (libreria, falegnameria, bar, multimedia) che sono tuttavia ancora in fase di incubazione. Quindi più dei tre quarti del giro di affari ruota intorno alle attività produttive. A queste risorse vanno aggiunti i contributi indiretti sotto forma di facilities da parte dell'Azienda Ospedaliera Niguarda (ad es. le sedi delle attività culturali e produttive). Non figurano nel bilancio le attività e le prestazioni svolte all'interno di progetti di cui sono titolari altre organizzazioni con cui Olinda ha stretto delle partnership (ad es. un progetto Horizon - occupazione, o un progetto di Formazione professionale della Regione Lombardia, nel cui ambito vengono pagati 4 operatori che contribuiscono all'insieme delle attività). Anche queste partnership, come i contratti con gli enti pubblici, vengono ricontrattati ogni volta, progetto per progetto.

#### I PROFILI DELLE PERSONE COINVOLTE E COMPETENZE ORGANIZZATIVE

L'Associazione Olinda ha un direttivo ed un'assemblea dei soci, Olinda cooperativa sociale S.C.R.L. ha un consiglio di amministrazione ed un'assemblea dei soci; l'associazione organizza le attività culturali, di assistenza e formazione. Due volte al mese viene organizzato un Forum congiunto fra il direttivo dell'associazione ed il cda della cooperativa. I diversi settori di Olinda godono di grande autonomia decisionale, e viene dedicato molto tempo ed attenzione affinché tutti i soci abbiano un'informazione esaustiva dell'andamento economico complessivo delle organizzazioni. E' "un'enorme fatica" che genera corresponsabilità e trasparenza, condizioni per la democrazia associativa e la coesione di esperienze fra loro molto differenti.

Olinda coinvolge una vasta rete di attori e progetti, offre opportunità di lavoro e di partecipazione: l'associazione nasce all'interno dell'ex O.P. per contribuire a smantellarlo, non solo attraverso la realizzazione di percorsi di formazione professionale, o l'innovazione delle prestazioni socio-sanitarie, ma soprattutto attraverso la trasformazione dell'ex O.P. in risorsa per la città. Olinda nasce e si costruisce come associazione e cooperativa con una grande attenzione per i tempi e le sensibilità di tutte le persone coinvolte, attraverso un lavoro insistentemente rivolto a rompere le separazioni tra il mondo dell'assistenza e il mondo della produzione, a ridistribuire poteri, non solo beni; a moltiplicare gli spazi, gli oggetti e le ragioni di scambio sociale. Le strategie di impresa sociale valorizzano le differenze tra le persone, le mescolanze, come moltiplicatori di relazioni, di scambi ed esperienze, come risorsa di validazione per i soggetti coinvolti. Ed effettivamente oggi di Olinda fanno parte cittadini del quartiere che si sono "riappropriati" del parco del Pini e vi organizzano iniziative, persone con passioni artistiche e culturali, lavoratori della cooperativa che si dedicano ad attività fra loro molto differenti. La combinazione di associazione di volontariato e cooperativa sociale è difficile, richiede un impegno continuo di messa in comune dei problemi e dei risultati positivi, un continuo confronto fra le persone. Pur nella difficoltà è una risorsa importantissima per mantenere le possibilità di mantenere aperto il nesso fra obiettivi imprenditoriali e finalità sociali. Ed effettivamente questa tensione permette di aggregare un numero molto alto di persone, di realizzare iniziative di qualità, di produrre socialità e non segregazione.

#### INSERIMENTO LAVORATIVO PER UTENTI PSICHIATRICI

<b>1999</b>	<b>Falegnameria</b>	<b>Bar/ristorante</b>	<b>Multimedia</b>	<b>Cultura</b>	<b>Amministrazione</b>
Tirocinio formativo					
Corso ENAIP	2	2	0	0	0
Tirocinio lavorativo					
P.O.M.	0	0	0	5	0
Borsa lavoro OPEN	2	4	2	0	1
Borsa lavoro					
Comune Milano	0	0	0	0	0
Soci lavoratori					
Fabbrica di Olinda	0	1	0	0	0

<b>Previsioni 2000</b>	<b>Falegnameria</b>	<b>Bar/ristorante</b>	<b>Multimedia</b>	<b>Cultura</b>	<b>Amministrazione</b>
Tirocinio formativo					
Corso EnAIP	2	2	1	0	0
Tirocinio lavorativo					
P.O.M.	0	0	0	0	0
Borsa lavoro OPEN	0	0	0	0	0
Borsa lavoro					
Comune Milano	1	1	0	0	1
Soci lavoratori					
Fabbrica di Olinda	1	2	1	0	0

Nel 1999 la cooperativa Olinda è composta da 6 soci lavoratori, 4 soci con borse lavoro e 5 soci che svolgono attività a titolo volontario (compreso il Presidente). L'associazione conta 3 addetti a prestazione coordinata continuativa e circa 40 volontari attivi, di cui tre sono operatori socio-sanitari della psichiatria (Azienda Ospedaliera Niguarda).

#### I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Olinda intrattiene rapporti continuativi con enti pubblici di differente livello:

Unione Europea,  
Regione Lombardia  
Provincia di Milano,  
Comune di Milano e consigli di zona,  
A.S.L. Città di Milano,  
Azienda ospedaliera Niguarda.

- Olinda stabilisce rapporti di **convenzione**
- Data la particolarità della cultura organizzativa nell'associazione Olinda collaborano anche persone che lavorano nel pubblico, e che colgono nell'esperienza associativa di Olinda un'occasione di formazione qualificata
- Olinda offre agli enti locali iniziative e risorse per il proseguimento dell'opera di smantellamento dell'Ospedale Psichiatrico e per l'innovazione dei percorsi di risocializzazione degli utenti della psichiatria
- Olinda viene valorizzata come organizzazione in grado di attivare iniziative ed eventi culturali (musica, cinema e teatro)
- Olinda cura particolarmente i rapporti con la PA, dedicando molte energie per la costruzione di rapporti chiari e definiti. Molte delle iniziative di Olinda e dei suoi progetti di promozione culturale sono decisamente innovativi e risultano esterni alle logiche standardizzate dei servizi di accoglienza. Olinda non considera la direzione comune su obiettivi come un presupposto, ma semmai come l'esito di un percorso comune di scambio e coprogettazione, promuovendo condizioni di responsabilizzazione reciproca con la PA.

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEI SERVIZI: FATTORI DI SUCCESSO

Le **politiche di marketing** di Olinda sono state capaci di accompagnare gli eventi culturali promossi con intense campagne pubblicitarie diffuse su tutto il territorio milanese. La fabbrica di Olinda inoltre ha sempre curato la qualità dei cataloghi e delle mostre con cui ha lanciato le proprie produzioni. Le attività culturali dell'associazione hanno un significativo risvolto di marketing, di creazione e allargamento dell'area di mercato, delle attività produttive della cooperativa.

Olinda è stata in grado di aggregare moltissime risorse umane intorno al progetto di deistituzionalizzazione del manicomio, andando ben oltre il circuito consueto dei "soliti interessati". Olinda ha curato con rigore che la propria crescita fosse graduale e rispettosa del vissuto delle persone, ciascuno con le proprie diversità e caratteristiche. Il loro slogan è diventato: "da vicino nessuno è normale", e l'attenzione a ciascuna persona ed ai processi di aggregazione è un parametro con cui Olinda valuta il proprio successo. Effettivamente "le persone reggono", c'è un bassissimo turn over sia dei volontari che dei soci lavoratori o dei soggetti che frequentano i corsi di formazione professionale.

#### NEL COMBINARE SERVIZI ALLA CITTÀ CON SERVIZI ALLA PERSONA

**Olinda è riuscita a fare piccoli passi per volta**, utilizzando sempre ogni risorsa umana ed economica a disposizione e predisponendo piani di fattibilità sostenibili. I progetti iniziali erano piccoli, circoscritti, evidenziavano i protagonisti, le persone, ma non erano assolutamente pensati come progetti passeggeri. Erano legati a un'idea ambiziosa se non addirittura "delirante": il bar doveva aprire ogni giorno, la libreria vendere libri ogni giorno, la falegnameria ricevere clienti ogni giorno, la cultura attirare un pubblico numeroso. Lì dove per legge bisognava chiudere (il manicomio) e lì dove i bar chiudono alle sette di sera, lì dove nessuno vende libri, lì dove gli artigiani se ne sono andati via e lì dove la cultura non ha mai avuto successo (il territorio della periferia). Ed effettivamente la qualità di pratiche che promuovono l'interazione tra la fruizione sociale della città e la fruizione di socialità da parte di persone svantaggiate ha permesso di raggiungere quei risultati ambiziosi!

#### PROSPETTIVE

Da pochi mesi il Paolo Pini non è più un manicomio.

Gli ex-ospiti vivono ormai quasi tutti fuori in appartamenti e comunità protette. La libertà è terapeutica dice un vecchio slogan, se è fatta di condizioni per viverla.

I progetti al Paolo Pini sono un grande cantiere di progetti di socialità e di impresa sociale. Attualmente Olinda sta esplorando la possibilità di avviare negli spazi del Pini un albergo con palestra che abbia al suo interno anche un convivio per 6 persone provenienti dai servizi per la salute mentale temporaneamente in crisi. Inoltre sta valutando la possibilità di convertire un edificio dismesso, sempre all'interno dell'area dell'ex O.P., in teatro plurifunzionale.

## CAPITOLO 7

# SERVIZI DOMICILIARI E IN STRUTTURE DIURNE

*Paragrafo 1 - di Costanzo Ranci Paragrafo 2 e 8 di Giuliana Costa*

## 7.1 PREMESSA

### FATTORI DI SUCCESSO NEI CASI STUDIO ANALIZZATI

I casi studio analizzati nelle pagine successive propongono un quadro delle possibilità di avvio e di consolidamento di imprese che forniscono servizi alla persona, rivolti alle famiglie con bambini in età prescolare e ad anziani parzialmente non autosufficienti.

I casi studio sono stati oggetto di una ricostruzione specifica, svolta mediante l'analisi della documentazione resa disponibile e interviste svolte ai responsabili delle iniziative in oggetto, nonché ad operatori ed altre persone con responsabilità specifiche. I resoconti finali sono stati oggetto di un successivo confronto con i responsabili allo scopo di verificare l'esattezza delle informazioni riportate nonché delle interpretazioni e dei giudizi avanzati.

La selezione dei casi studio è avvenuta in modo da privilegiare il carattere di "buona pratica" dell'iniziativa considerata: Gli aspetti considerati per la selezione riguardano così da un lato il carattere innovativo dell'esperienza (relativamente sia al modello organizzativo che al tipo di servizio fornito), dall'altro la sua esemplarità e generalizzabilità ad altri contesti (dimostrata lato dal carattere consolidato dell'esperienza, oltre che dall'interesse insito nel modello elaborato). Tutte le esperienze considerate hanno comunque un carattere locale, anche se alcune sono state riprodotte in più contesti locali. In ogni caso l'analisi ha considerato esperienze locali e non si è limitata a ricostruirne il modello "teorico".

### UN CAMPO DI ATTIVITÀ IN ESPANSIONE

I casi analizzati confermano innanzitutto che le aree di servizio considerate appaiono caratterizzate da una generale eccedenza di domanda rispetto all'offerta disponibile, considerando sia quella fornita dall'amministrazione pubblica che quella fornita da enti privati (sia lucrativi che nonprofit). Si tratta quindi di tipologie di servizio con ampi margini di espansione, che incrociano una domanda sociale largamente diffusa sul territorio, che solo in parte emerge attualmente in una forma visibile (ad esempio, tramite l'iscrizione a servizi pubblici o l'iscrizione in liste di attesa). In questo campo più che in altri, si può affermare infatti che è l'offerta a determinare in buona parte la domanda: ne è prova il fatto che gran parte dei servizi di successo proposti nell'ambito dei casi studio analizzati hanno un carattere innovativo, ovvero presentano "sul mercato" prodotti precedentemente poco noti all'utenza stessa.

Una seconda caratteristica generale dei casi studio analizzati riguarda la composizione quasi esclusivamente femminile dell'occupazione creata. Questo aspetto non dipende soltanto dalle caratteristiche delle attività lavorative proposte – in cui predomina l'esigenza di competenze tipicamente "femminili" (attività di cura, accudimento, compagnia, assistenza domestica, ecc.), ma anche dal tipo di occupazione proposta. Il carattere flessibile, talvolta non del tutto regolare, dell'occupazione prodotta in questi servizi, sembra infatti rispondere bene alle esigenze di un'offerta di lavoro – qual è quella femminile – che spesso preferisce queste caratteristiche a quelle tipiche del lavoro subordinato in quanto rende più facile, almeno in linea generale, la conciliazione degli impegni lavorativi con quelli domestici e familiari. Da questo punto di vista la composizione femminile di questa occupazione costituisce anche uno dei fattori di successo delle esperienze analizzate, nella misura in cui essa facilita l'offerta di servizi flessibili per quanto riguarda l'organizzazione dei tempi, degli orari e delle mansioni. D'altra parte, non va dimenticato che proprio queste caratteristiche costituiscono uno dei principali fattori di fragilità di questa stessa occupazione, esposta più di altre alle incertezze di un sostegno pubblico raramente in espansione quantitativa e a un mercato dei servizi ancora in fase di consolidamento.

### QUALI INDICATORI DI SUCCESSO?

Il successo dei casi studio analizzati può essere considerato sotto molteplici aspetti:

- la produzione stabile di occupazione: tutte le esperienze analizzate hanno prodotto un'occupazione stabile; molte utilizzano con continuità anche collaboratori temporanei;
- l'autonomia finanziaria e il consolidamento organizzativo: i casi considerati riguardano organizzazioni ormai consolidate sul piano finanziario ed organizzativo, in molti casi legittimate e riconosciute dalle autorità pubbliche; per molte esperienze il finanziamento proviene in gran parte dall'istituzione pubblica (soprattutto enti locali), ma non mancano entrate provenienti dalla vendita di servizi sul mercato; molte esperienze hanno comunque sviluppato (o hanno in programma) una diversificazione delle fonti di entrata che consenta loro una certa autonomia programmatica;
- la creazione di una nuova domanda sociale: alcune esperienze hanno contribuito in misura rilevante alla creazione



di una nuova domanda di servizi, precedentemente inespressa oppure orientata verso tipologie più tradizionali di servizi; la capacità di disegnare i servizi prestati in aderenza alle esigenze dell'utenza ha contribuito senz'altro al successo delle iniziative.

#### LE CONDIZIONI DI CONTESTO PER L'AVVIO DI NUOVE ATTIVITÀ

Tutte le esperienze analizzate presentano una dimensione medio-piccola, con un numero limitato di addetti stabili ed un'ampia rete di collaboratori temporanei. La dimensione limitata dell'occupazione stabile prodotta costituisce talvolta il risultato di una scelta strategica che individua nel raggiungimento di una certa soglia dimensionale il punto di equilibrio ottimale per una gestione corretta e per garantire una buona qualità dei servizi forniti. La dimensione quantitativa dell'occupazione fornita non costituisce dunque un buon indicatore di successo delle esperienze considerate.

Il campo dei servizi di accudimento per i bambini e di cura per gli anziani mostra tuttavia, a dispetto delle considerazioni appena svolte, una dinamica di crescita del mercato potenziale che eccede quasi sempre le possibilità di copertura delle organizzazioni in esame. Data l'indisponibilità e la non convenienza a coprire la domanda eccedente tramite un deciso aumento del volume di attività, la strategia di crescita maggiormente adottata è quella della germinazione di altre organizzazioni, a cui viene affidata parte delle attività già svolte oppure il compito di coprire le quote di mercato eccedenti. Di qui il ricorso abbastanza frequente al franchising, la costituzione di nuove entità organizzative autonome, i progetti di spin-off delle organizzazioni di maggiore successo.

I casi esaminati forniscono a questo proposito importanti indicazioni sui principali fattori che favoriscono l'avvio di nuove esperienze di successo. Un primo ordine di fattori si riferiscono "all'ambiente" in cui le nuove iniziative crescono. E' infatti chiaro che l'avvio di molte delle esperienze è stato notevolmente favorito da altri soggetti che hanno assunto un ruolo di promozione e/o di sostegno.

a) Le "nicchie di mercato": sviluppare servizi innovativi in un mercato poco concorrenziale.

Il primo fattore è costituito dalla collocazione iniziale dell'attività in aree di attività in cui è possibile sviluppare un'azione innovativa e consolidare la propria organizzazione al riparo da dinamiche competitive particolarmente accese. Tutte le iniziative considerate si sono sviluppate in campi di attività non presidiati (o presidiato scarsamente) da altre organizzazioni (sia pubbliche che private), in cui esse si sono progressivamente specializzate sino a sviluppare una struttura professionale adeguata.

In questo processo di professionalizzazione un ruolo fondamentale è stato spesso giocato dalle amministrazioni locali, disponibili a riconoscere il valore sociale dell'iniziativa e a finanziarne l'avvio. Anche quando l'iniziativa si sviluppa senza rapporti con l'amministrazione locale, essa prende avvio dalla sperimentazione di servizi innovativi che attraggono una domanda privata precedentemente insoddisfatta, oppure soddisfatta tramite reti informali con scarse garanzie di qualità e professionalità.

In tutti questi casi, dunque, il carattere anticipatorio e pionieristico dell'attività gioca a favore dell'organizzazione, perché le consente di evitare da un lato una regolazione troppo rigida da parte dell'amministrazione pubblica e dall'altro la pressione sui costi indotta da un regime maggiormente concorrenziale. D'altra parte la presenza costante di una domanda eccedente mette al riparo le iniziative da tensioni relative alla posizione di mercato ottenuta.

b) I rapporti con l'amministrazione pubblica: una rete di relazioni che facilita ma anche deprime l'innovazione.

Un secondo fattore di facilitazione dell'avvio è dato dall'esistenza di una rete di relazioni favorevoli con le amministrazioni locali. Molti dei casi considerati raccolgono gran parte delle risorse finanziarie utilizzate per l'avvio dell'impresa grazie al rapporto privilegiato mantenuto le amministrazioni locali, sotto forma di convenzione tramite trattativa privata o di sussidi di varia natura.

La protezione istituzionale può rivelarsi tuttavia un vincolo per l'innovazione e la diversificazione delle attività, sino a costituire un regime protetto che blocca la crescita imprenditoriale dell'iniziativa e la espone a gravi difficoltà allorché il contesto si fa maggiormente competitivo. La diversificazione degli interlocutori e dei contatti costituisce la strategia migliore per evitare la dipendenza da un unico supporter. In particolare risulta prezioso, soprattutto nelle fasi di avvio, il collegamento da un lato con più amministrazioni locali e dall'altro il rapporto sviluppato con strutture consortili (utili per trovare le consulenze necessarie per professionalizzare l'iniziativa e migliorarne la gestione organizzativa e contabile).

D'altra parte il ruolo dell'amministrazione pubblica risulta talvolta contraddittorio, soprattutto nei casi in cui l'iniziativa si rivolge direttamente al mercato privato e non considera rilevante intrecciare relazioni con l'amministrazione pubblica. In questi casi, infatti, da un lato si rileva la farraginosità e la lentezza delle procedure burocratiche di autorizzazione, nonché la scarsa appetibilità di un convenzionamento che appare vincolante per l'organizzazione e scarsamente remunerativo (soprattutto per il problemi di liquidità che sono generati dalla lentezza dei tempi di pagamento); dall'altro, tuttavia, la presenza dell'amministrazione pubblica resta un punto di riferimento importante: crea barriere che impediscono l'avvio di esperienze potenzialmente disturbanti perché proiettate troppo nella acquisizione di profitti a detrimento della qualità dei servizi, crea un mercato di riferimento a cui può essere agganciata la politica delle tariffe delle iniziative (come nel caso degli asili nido, dove le iniziative private commisurano le loro tariffe

fe rispetto a quella pubblica), fornisce standard di tipo logistico e gestionale che aiutano nella fase di strutturazione e impostazione dell'attività.

In definitiva, il rapporto con l'amministrazione pubblica resta fondamentale sia per l'esercizio della sua funzione autorizzativa e regolativa che per il sostegno che essa offre in diverse occasioni. Quando la presenza dell'amministrazione pubblica manca (come nel campo dell'assistenza domiciliare non regolata da specifiche convenzioni), è infatti facile trovare organizzazioni private che utilizzano la mancanza di regolazione pubblica per attivare forme di intermediazione tra domanda privata e offerta di lavoro che non garantiscono alcuna qualità del servizio, che non rispettano alcuna norma di tutela del lavoratore, e che talvolta vengono utilizzate (attraverso forme mascherate di subappalto) anche per aggiudicarsi appalti pubblici.

#### LA QUALITÀ COME FATTORE DI SUCCESSO

Altri fattori di successo dipendono dalle caratteristiche delle iniziative stesse, dai contenuti delle attività svolte e dalle modalità organizzative e gestionali adottate. Il fattore cruciale è costituito, in sintesi, dall'orientamento delle iniziative a privilegiare la qualità dei servizi forniti.

Il successo dei casi considerati dipende in gran parte dalla loro capacità di fornire servizi innovativi sul piano dei contenuti e delle metodologie utilizzate, caratterizzati dal costante orientamento verso l'innovazione e la sperimentazione, da un approccio multidimensionale ed integrato, dalla flessibilità organizzativa e l'attenzione a ritagliare le prestazioni sulle esigenze della clientela, dall'innesto di competenze professionali formate e predisposte ad hoc.

L'elevata qualità consente alle iniziative considerate, quando esse si rivolgono al mercato privato, di vincere la competizione con i fornitori informali - incapaci di sostenere una struttura integrata di diversi servizi e non sufficientemente garantiti sul piano della professionalità - e di attrarre una domanda privata emergente caratterizzata da elevata solvibilità e dalla difficoltà a rivolgersi al servizio pubblico. Essa consente anche alle organizzazioni che operano prevalentemente nel mercato pubblico di proporsi alle amministrazioni pubbliche non solo offrendo piene garanzie, ma anche coinvolgendole nel sostegno finanziario e organizzativo all'avvio di esperienze innovative, che spesso incontrano esigenze ben presenti nella popolazione alle quali le tipologie tradizionali di servizio faticano a trovare risposta. La qualità, infine, costituisce la migliore salvaguardia di un'occupazione stabile e qualificata.

Vediamo sinteticamente quali sembrano essere gli elementi che maggiormente qualificano le esperienze analizzate:

- orientamento all'innovazione e elevata capacità di progettazione: gran parte delle iniziative considerate hanno avuto successo non solo perché hanno saputo gestire in modo particolarmente efficiente modelli già consolidati di servizio, ma soprattutto perché hanno mostrato una elevata capacità di innovazione e di progettazione di nuovi servizi; si può affermare che la capacità di individuare e definire "un nuovo prodotto" costituisce attualmente, in un campo dinamico qual è quello dei servizi di cura, la carta vincente; non si tratta quasi mai di iniziative che hanno "copiato" o riprodotto modelli già esistenti, ma che hanno "inventato" modelli nuovi a partire dall'osservazione della realtà e dalla considerazione delle esigenze maggiormente avvertite nel territorio e nell'utenza; di qui l'importanza cruciale delle funzioni di progettazione, di marketing, di ascolto dell'utente;
- approccio multidimensionale e integrato: uno dei fattori di maggior successo è costituito dalla capacità di diversificare l'offerta di servizi sino a comprendere una vasta gamma di attività che in modo variabile possono essere combinate e utilizzate dall'utenza; la diversificazione costituisce in effetti una formula di notevole successo, in quanto consente di offrire all'utenza un servizio flessibile e libero da rigidità, pur senza che questo implichi una completa destrutturazione delle attività;
- flessibilità organizzativa: un fattore decisivo consiste nella realizzazione di modalità organizzative dei servizi altamente flessibili, sia nei contenuti dei servizi forniti (vedi sopra) che negli orari e nell'organizzazione dei tempi dell'intervento; la flessibilità consente di andare incontro ad esigenze, quali sono quelle di cura e di accudimento, che si modulano continuamente in modo differenziato a seconda delle condizioni di salute e dell'organizzazione quotidiana degli utenti; il carattere "relazionale" di questi servizi consiste infatti proprio nel mettere al centro il rapporto con l'utente e di modulare gli aspetti organizzativi e gestionali di conseguenza a ciò; di qui anche la tendenza, presente in alcune esperienze, a proporre forme di coinvolgimento dell'utenza nella gestione stessa dei servizi, secondo una linea di orientamento che vede nella partecipazione attiva dell'utente una delle migliori garanzie di qualità e di efficacia dei servizi; formazione ad hoc: le iniziative esistenti si scontrano spesso con il fatto di non disporre di un personale adeguatamente preparato per l'elevata qualità dei servizi; un orientamento vincente è allora quello di predisporre dei percorsi di formazione ad hoc, che consentano sia di recuperare il personale necessario, sia di offrire questa attività ad altre organizzazioni o ad altri lavoratori; l'internalizzazione della formazione professionale risponde naturalmente a difficoltà inerenti la scarsa codifica attuale delle "professioni sociali", ma fa emergere anche l'importanza cruciale di percorsi di professionalizzazione che richiedano un intreccio costante tra pratica operativa e apprendimento;
- snellezza organizzativa: un fattore inevitabile di successo è dato dalla forte snellezza organizzativa, segnalata dalla scarsità di personale dipendente, dal ricorso frequente al lavoro temporaneo, dall'ampia flessibilità di orario e di

competenze richieste al personale, dalla diffusione del part-time e di prestazioni a termine, dalla presenza di una struttura organizzativa interna asciugata al massimo; in alcuni casi (rappresentati da imprese private lucrative) l'esigenza di flessibilità porta all'uso diffuso di lavoratori sottopagati e irregolari, una pratica favorita dalla scarsità di controlli fiscali e dalla propensione delle imprese ad evadere gli obblighi contributivi.

## 7.2 CENTRO GIOCHI “ARCOBALENO”

*Intervista a Silvia Blardone, Cristina Blardone e Sandra Votta*

### L'ASSOCIAZIONE E LA SUA STORIA

L'Associazione Arcobaleno è stata fondata nel 1993 da quattro persone, marito e moglie e due sorelle. L'idea di creare un asilo nido è nata da una serie di motivazioni, in parte collegate tra loro. Da un lato, i fondatori vivevano un momento di forte insoddisfazione lavorativa, dall'altro, avevano bimbi piccoli da crescere, respinti dagli asili comunali. I background professionali e accademici erano diversi: tre di loro erano animatori (una, a quell'epoca casalinga con figli piccoli), la quarta aveva alle spalle un diploma artistico e un impiego in campo pubblicitario (e incinta di qualche mese!). I due coniugi svolgevano da tempo attività d'animazione musicale presso strutture (dai nidi alle elementari) pubbliche e private. Insieme hanno così deciso di avviare un asilo nido che potesse contemperare le esigenze professionali e di qualità della vita di ognuno di loro.

L'Associazione, nata per la gestione di un asilo nido, è stata avviata con un investimento iniziale di circa 100 milioni, ricorrendo a fondi propri, provenienti da un patrimonio familiare.

Il nido (denominato “centro giochi”) è stato aperto nel 1993, dopo aver chiesto le autorizzazioni di legge alla Provincia di Milano e all'ASL nello stesso anno. Sul fronte degli adempimenti burocratici, hanno avuto dei problemi in fase d'avvio, decidendo in un secondo momento di affidarsi alla consulenza di uno studio d'architettura specializzato. Ciò che alla prova dei fatti è stato vincente, è stata la progettazione dell'asilo ex novo, fatto che ha agevolato l'incontro dei requisiti di legge in termini logistici ed architettonici fin dall'inizio<sup>11</sup> (vedi poi, considerazioni sul settore). I fondatori sono stati supportati dai consigli e dalle consulenze educatrici e maestre d'asilo con tanti anni d'esperienza professionale, spesso in forma amichevole. Il ricorso a persone con un forte bagaglio tecnico- professionale è stato di fondamentale importanza per proporsi su questo mercato con un'offerta altamente qualitativa fin dall'inizio.

Nel frattempo, l'unica delle fondatrici scevra da formazione specifica nel campo dei servizi alla prima infanzia (ora coordinatrice dell'asilo) ha sostenuto e superato l'esame per l'ottenimento del diploma d'assistente di comunità infantile. Già a partire dal primo anno di attività sono stati organizzati numerosi corsi di formazione (sull'inserimento dei bambini, tecniche e metodi di osservazione, tecniche e metodi di gioco, ecc.) per tutte le educatrici impegnate nel centro giochi con la collaborazione di una pedagoga e una psicologa consulenti. Le fondatrici hanno inoltre seguito una serie di iniziative formative del comune di Milano, ritenute essere assai qualificanti e qualificate.

È stata adottata inizialmente la forma giuridica di associazione non profit. Siccome tale scelta prevede il coinvolgimento dell'assemblea di tutti gli associati nei processi decisionali, si è optato all'inizio del 1999 per lo status di ente commerciale, riducendo la complessità di gestione dell'organizzazione<sup>12</sup>.

Le intervistate non sono in grado di individuare un punto di svolta particolare nella storia dell'organizzazione da loro fondata. Preferiscono piuttosto parlare di un percorso di continuo miglioramento e consolidamento nel corso degli anni.

Uno dei fattori decisivi per il successo dell'organizzazione è stata la conoscenza del quartiere e del suo tessuto socio-culturale. Una delle fondatrici opera da tanti anni come animatrice musicale nelle scuole della zona e conosce tutte le coordinatrici delle strutture pubbliche di territorio, preziose in fase d'avvio, con i loro suggerimenti, critiche e consigli.

L'associazione svolge i seguenti servizi ed attività:

- asilo nido;
- baby parking;
- animazione musicale nelle scuole materne ed elementari;
- reperimento di baby sitter.

Il caso sarà svolto facendo particolare riferimento- com'è ovvio- all'asilo nido. Si riporteranno in ogni modo considerazioni in merito alle altre attività dell'associazione.

<sup>11</sup> A proposito delle difficoltà iniziali nel rapporto con gli enti pubblici si afferma che “si vede che è un linguaggio che noi non capiamo, ma è giusto che così sia, che vi siano delle forti barriere all'ingresso. Forse le barriere all'accesso hanno una funzione ben precisa e vale a dire, di scrematura dei soggetti che vogliono entrare in questo settore. Se non si è più che motivati e seri, non ce la si fa...”.

<sup>12</sup>Prima di allora, infatti, la gestione dell'asilo nido era resa difficile dal necessario coinvolgimento di tutti gli associati (modalità di partecipazione prevista dalle associazioni non profit) per qualsivoglia decisione e atto.

### L'ASILO NIDO DI ARCOBALENO

L'asilo è autorizzato al funzionamento per la compresenza di 16/18 bambini<sup>13</sup>. All'inizio erano previsti soltanto tre turni, piuttosto rigidi: solo il mattino, solo il pomeriggio e il tempo pieno. Si è cercato pertanto di andare incontro alle esigenze dei genitori flessibilizzando gli orari d'entrata e d'uscita, creando più turni diversi. Inoltre, è possibile "acquistare" ore (o frazioni di ore) aggiuntive di accudimento dei bimbi presso l'asilo nido. Così, se una mamma ritarda, sa di poter contare sui servizi della struttura, benché a pagamento (vedasi oltre, le tariffe relative). Questo è una delle componenti dell'offerta di servizio che maggiormente si differenzia dagli asili comunali: in questi ultimi, infatti, gli orari d'entrata e uscita sono molto rigidi<sup>14</sup> e non soggetti a deroghe. Lo stesso vale per l'apertura nei periodi di ferie: l'asilo è aperto nel mese di luglio e durante il periodo natalizio<sup>15</sup>. In realtà c'è la consapevolezza che sia necessario offrire un servizio migliore (se non altro in termini di elasticità) visto che "tra l'altro, qui si paga anche di più". La scommessa di fondo è stata quella di flessibilizzare il servizio senza ledere l'organizzazione del lavoro delle educatrici e la qualità della vita dei bimbi all'interno della struttura. Quindi, a latere dello sviluppo di nuove modalità di offerta, si è optato per la definizione di regole chiare e condivise di comportamento da parte dei genitori<sup>16</sup>.

La scelta di fondo è stata quella di seguire un'impostazione pedagogica simile a quella comunale, ritenuta essere altamente qualificata, anche grazie al supporto di numerosi operatori con percorsi professionali nel pubblico (vedi sopra).

Un alto aspetto altamente qualificante della proposta Arcobaleno è che ha un turn over nullo ed ogni bambino ha una referente educatrice unica per tutto il tempo in cui frequenta l'asilo, a differenza di quando accade in buona parte degli asili privati (caratterizzati da un alto turn over del personale) e pubblici (dove si cambiano continuamente i turni delle educatrici). Questo fa sì che le educatrici seguano i bimbi di anno in anno.

La fornitura dei pasti è assicurata da un contratto con una società privata visto che l'asilo (come la maggior parte degli asili privati) non è stato autorizzato all'attività di cucina fin dall'inizio. Quest'assetto è conveniente dal punto di vista dei costi e da quello logistico, motivo per cui si è deciso di non proseguire nel tentativo di ottenere l'autorizzazione dalle autorità sanitarie competenti (ASL Città di Milano).

Nel 1993 erano iscritti 10 bimbi. Nel 1994, i bimbi erano già 20 e si era già formata una lista d'attesa. Attualmente (ottobre 1999) vi sono 21 bambini dai due anni in su e 14 dall'anno compiuto a due anni.

L'utenza dell'asilo è di estrazione socio- culturale medio alta, composta prevalentemente da famiglie in cui entrambi i genitori lavorano fuori casa. La maggior parte di loro risiede o lavora nel quartiere ma vi sono anche bimbi di famiglie di altre zone della città<sup>18</sup>.

### GLI ALTRI SERVIZI: BABY PARKING, ANIMAZIONE MUSICALE E REPERIMENTO DI BABY SITTER

Arcobaleno aveva negli anni scorsi, inaugurato un servizio di baby parking nella giornata di sabato. Il servizio era diretto alle famiglie (non solo dei bimbi che frequentano l'asilo nido) che lavorano durante il fine settimana o che hanno bisogno di affidare i bimbi anche per qualche ora. Negli ultimi anni il servizio è stato sospeso. La scelta di abbandonare momentaneamente il servizio di baby parking è stato dovuto all'esiguo numero di richieste da parte dell'utenza, soprattutto nei periodi primaverili ed estivi in cui le famiglie sono propense a lasciare la città nel corso del fine settimana. Le maggiori richieste si concentrano, infatti, nel periodo natalizio, durante il quale, la possibilità di affidare i bimbi –anche per poche ore- è fortemente apprezzato. Una delle considerazioni emerse sulle difficoltà di gestire il baby parking è che sarebbe opportuno offrire il servizio durante tutta la settimana e questo non è evidentemente possibile per la carenza di spazi a disposizione. L'associazione si occupa anche di animazione musicale nelle scuole, grazie all'esperienza di due dei fondatori, impegnati precedentemente in quest'attività. Il servizio è del tutto autonomo rispetto a quanto realizzato all'interno del nido.

Il reperimento di baby sitters invece, è un servizio complementare per le famiglie che si avvalgono del nido soprattutto. La scelta dell'associazione è stata quella di formare continuamente delle educatrici in modo da poter proporre personale conosciuto e qualificato, andando incontro alle esigenze di babysitting dei propri utenti. Le famiglie, sanno di poter contare con il supporto a domicilio di persone fidate qualora, per qualunque motivo, i bimbi siano impossibilitati di frequentare il nido. La ricerca di una baby sitter è gratuita.

<sup>13</sup>Ciò significa che possono essere presenti in struttura nel medesimo momento al massimo 16/18 bimbi, ma siccome i turni sono diversi, Arcobaleno accoglie nell'arco della giornata 30 bambini.

<sup>14</sup>Si dichiara che questo costituisce un grave problema per molte famiglie anche solo in casi di gestione delle emergenze: l'asilo comunale chiude tassativamente alle 16,00/18,00 e non è possibile, in alcun caso, prolungare (anche solo di mezz'ora) la permanenza del bimbo. Inoltre, al pomeriggio negli asili comunali non sono svolte attività con i bimbi perché sono concentrate tutte il mattino.

<sup>15</sup>La condizione inizialmente posta per l'apertura in quei periodi è che ci fossero minimo 6 bambini. A partire dal 2° anno d'attività, la richiesta è stata sempre di gran lunga superiore al numero minimo e quindi l'asilo ha funzionato.

<sup>16</sup>Per esempio, non è ammesso l'ingresso dei bimbi alle 13,00 perché questo comprometterebbe il riposo degli altri bambini.

<sup>17</sup>L'associazione si è vista riconoscere il valore aggiunto della propria proposta dai funzionari della Provincia di Milano, i quali considerano il nido quale esempio da emulare da parte di altri soggetti che volessero affacciarsi al settore.

<sup>18</sup>A partire dal 2° anno di attività e dalla presenza sulle Pagine Gialle, numerose sono le famiglie di altre zone a contattare l'associazione.

### PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Le persone impegnate nell'asilo sono complessivamente 7 (educatrici, puericultrici, assistenti di comunità infantile), di cui alcune part time. Il presidente dell'associazione non opera nell'asilo nido bensì nell'attività di animazione musicale presso le scuole.

Il rapporto educatrice/ bambino previsto dalla legge è di un'educatrice per ogni 8 bimbi di età superiore ai 12 mesi. Arcobaleno ha da sempre mantenuto un rapporto inferiore, pari a 1/6 o 1/5, oltre alla coordinatrice sempre presente.

La struttura organizzativa è piatta e snella. Oltre alle funzioni di accudimento dei bimbi, si sono articolati compiti di segreteria e compiti di coordinamento e tenuta della contabilità.

Arcobaleno accoglie numerose tirocinanti durante tutto l'anno, sia ragazze con i diplomi necessari che le frequentanti dell'ultimo hanno della scuola magistrale. L'investimento formativo sulle tirocinanti è ampiamente "ripagato" per due motivi. Il primo consiste nella possibilità di contare con un discreto numero di persone qualificate (perché già formate all'interno dell'equipe) e conosciute dai bimbi nel caso di sostituzioni delle educatrici in servizio per malattia o ferie. Il secondo risiede nella possibilità di individuare le persone giuste da proporre alle famiglie nel caso necessitino di una baby sitter. Le tirocinanti si propongono attraverso l'invio di un curriculum e sono sottoposte ad una valutazione e selezione previa.

Arcobaleno si avvale della collaborazione professionale di una psicologa e di una pediatra<sup>19</sup>, entrambe per due ore alla settimana, per l'asilo nido. Ricorre al supporto tecnico- professionale di un commercialista e quando necessario, alla consulenza dei "mariti e genitori", avvocati.

Le iniziative di formazione sono progettate di volta in volta, a seconda delle carenze conoscitive evidenziate nel corso delle attività.

Tutte le persone impegnate nell'asilo operano in regime libero professionale (le fondatrici comprese) e sono coperte una polizza assicurativa a carico dell'associazione. Lo stipendio orario è di lire 13.000 lorde<sup>20</sup>, uguale per tutti. Come si ha già avuto occasione di evidenziare, il turn over nullo.

### ASPETTI ECONOMICO - FINANZIARI, IL MARKETING

Il fatturato di Arcobaleno è di circa 250 milioni annui. Non ci sono state variazioni significative negli anni (tranne rispetto al primo) perché le rette attuali sono rimaste praticamente immutate dall'inizio delle attività.

I ricavi dell'associazione sono composti dalle quote associative delle famiglie e dalle rette mensili per l'asilo nido. I proventi derivanti dall'attività di animazione musicale rappresentano meno del 10% del totale.

La quota associativa annua è di lire 350.000 lire. Il pagamento della quota associativa permette ai genitori di fermare il posto in asilo da maggio a settembre, quando iniziano le attività.

Arcobaleno ha attuato una politica piuttosto articolata di differenziazione dei prezzi, sulla base dei diversi turni scelti dalle famiglie e delle prestazioni aggiuntive. Le tariffe sono considerate essere in linea con quelle dei concorrenti (vedi poi) e si posizionano su un livello medio.

#### TARIFE RELATIVE ALL'ASILO NIDO

Turni	Contributi mensili in lire
8.30/11.30 (con uscita entro le 11.30)	560.000
8.00/13.00 (uscita entro le 13.00)	760.000
11.30/18.00 (uscita entro le 18.00)	860.000
8.00/15.00 (uscita entro le 15.00)	860.000
15.00/18.30 (uscita entro le 18.30)	560.000
8.00/18.00 (uscita entro le 18.00)	1.060.000

#### PER LE ORE AGGIUNTIVE RISPETTO AI TURNI PRESCELTI LE TARIFE SONO:

Estensione di orario	Costo in lire
Dalle 18.00 alle 18.30	80.000
Dalle 18.00 alle 19.00	100.000
Dalle 14.00 alle 15.00	100.000
Dalle 07.30 alle 08.00	80.000

<sup>19</sup>La pediatra si occupa di fare la verifica delle vaccinazioni, coproculture e certificati medici in generale. E' un servizio che agevola i genitori nei casi di piccoli problemi visto che evita il ricorso al pediatra di base.

<sup>20</sup>Si dichiara che negli asili privati, lo stipendio orario varia da 11.000 a 14.000 lire lorde.

Come già illustrato sopra, il reperimento di baby sitter non è a pagamento. Le baby sitter che operano per tramite dell'associazione devono versare una quota associativa annuale di lire 350.000 (attualmente vi sono 7 iscritte). Il baby parking, così come era stato concepito, prevedeva 5 distinti abbonamenti con le seguenti tariffe (saranno riviste in seguito alla riorganizzazione del servizio, vedi sopra):

<b>Abbonamento</b>	<b>Contenuti</b>	<b>Tariffa in lire</b>
Abbonamento A	5 sabati entrata ore 9.00/ uscita ore 12.00	120.000
Abbonamento B	5 sabati entrata ore 14.00/ uscita ore 18.30	180.000
Abbonamento C	5 sabati entrata ore 9.00/ uscita ore 12.00 entrata ore 14.00/ uscita ore 18.30	225.000
Abbonamento D	20 ore frequenza libera	200.000
Abbonamento E	50 ore frequenza libera	450.000

Le tariffe del baby parking sono state determinate in modo da essere convenienti rispetto all'utilizzo di una baby sitter e in ogni caso differenziate sulla base del numero di ore richieste e dell'esistenza della possibilità di scegliere o no l'orario di volta in volta.

Per accedere al servizio di baby parking era necessario inoltre versare una quota associativa ed assicurativa di lire 100.000 annue. Nel caso i bimbi frequentassero l'asilo nido, si applicava uno sconto di 10% sulle tariffe baby parking. Arcobaleno non ha mai usufruito di contributi o finanziamenti pubblici. Ha un livello di indebitamento nullo.

Le competenze di marketing sono diffuse nell'organizzazione anche perché si basano sul "buon senso". L'Associazione è presente sulla Pagine Gialle (alla voce baby sitting, che ha un forte potere di richiamo) mentre ha deciso di non esserlo più sulla pubblicazione specifica del Comune di Milano sui servizi per la prima infanzia, considerata essere di cattiva qualità e scarsamente chiara. Il "passa parola" resta, in ogni caso, il più potente mezzo di comunicazione per l'associazione.

#### I CONCORRENTI

I concorrenti potenziali di Arcobaleno sono gli asili nido di tutta la città di Milano, visto che gli utenti non sono solamente le famiglie residenti nel quartiere. Certamente, la concorrenza più forte è rappresentata dalle organizzazioni della zona. Le intervistate affermano che, nonostante le consistenti liste d'attesa registrate nella maggior parte degli asili nido, la competizione si fa sentire e che la partita si gioca sempre di più sul piano della qualità visto che i profili tariffari tendono ad avvicinarsi tra i vari attori presenti sul mercato. Loro stesse hanno visto un calo della domanda a seguito dell'apertura di un asilo nido privato a qualche isolato di distanza, anche se limitatamente al primo anno di attività del nuovo concorrente. Quest'ultimo, ha fatto molta pubblicità, essendo il primo asilo musicale in Italia.

#### CONTROLLO QUALITÀ E RAPPORTO CON GLI UTENTI

Come già illustrato, l'associazione è relativamente piccola e permette il rispetto di un rapporto con gli associati di tipo "famigliare". Si cerca di mantenere contatti personali o telefonici diretti con i genitori attraverso momenti di colloquio personale, su appuntamento. All'inizio delle attività si dà ai genitori l'opportunità di conoscere le educatrici che si occuperanno dei loro bambini e di approfondire tutti gli aspetti legati all'operato dell'associazione. I colloqui con i genitori si svolgono anche durante l'anno, ogni qualvolta se ne ravveda la necessità, sia da parte delle educatrici, sia da parte delle famiglie. Anche la psicologia è disponibile per incontri personali con i genitori.

Si afferma che è necessario svolgere un forte lavoro comunicativo con le famiglie giacché i maggiori problemi legati a quest'attività sono sempre connessi al rapporto con i genitori, sono loro a dovere essere "inseriti", prima ancora che i bimbi.

#### RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI

L'associazione non ha rapporti di tipo contrattuale con alcun ente pubblico. E' ovviamente sottoposto a tutti i controlli di legge previsti per gli asili nido privati. Ha ricevuto la proposta di convenzionamento con il Comune di Milano ma per il momento ha deciso di non aderirvi per due ordini di motivi. Primo, le liste d'attesa sono lunghissime e "non hanno alcun bisogno" di altri utenti. In secondo luogo, anche qualora avessero necessità di accogliere bimbi dal sistema comunale, si pone un problema di tipo finanziario. Benché il comune riconosca la formula "vuoto per pieno", pagando anche se il posto a sua disposizione è vacante, i tempi di pagamento dilatati (circa 6 mesi) rendono impossibile qualunque scelta in questo senso.

---

### ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL SETTORE

---

Questo è un momento storico di forte cambiamento perché vi sono numerosi nuovi soggetti che entrano o cercano di entrare in questo settore di attività. Lo scoglio fondamentale per l'apertura di asili nido a Milano è il reperimento di spazi idonei in grado di soddisfare i requisiti minimi di legge. Si dichiara che il Comune di Milano avrebbe tanti spazi da mettere a disposizione (scuole che sono solo parzialmente occupate per esempio...) ma che è frenato dagli alti costi di ristrutturazione degli stabili. Quest'aspetto ha dei risvolti anche per le organizzazioni quali Arcobaleno: avendo il marchio depositato, l'associazione potrebbe operare in franchising ma questo non è stato finora possibile – benché vi siano state molte richieste in questo senso da persone interessate – perché i possibili franchisee non trovano i locali per avviare le attività. Si dichiara che i requisiti imposti dalle istituzioni si stanno inasprendo con il passare del tempo (fermo restando quelli di vecchia data: per aprire un asilo è necessario che i locali siano al pian terreno per motivi di sicurezza mentre prima era possibile farli anche a piani alti di uno stabile, deve essere dotato di un giardino, deve avere un rapporto metratura/bambino minima ecc.)

Sono in molti a credere che l'asilo nido sia un'attività altamente remunerativa per poi comprendere che così non è e che gli ostacoli all'apertura di un nido sono molteplici, le autorizzazioni necessarie in primis.

Si dichiara che purtroppo gli asili privati hanno uno spazio di mercato consistente (a prescindere dal loro livello qualitativo) al di là delle evidenti limitazioni dell'offerta pubblica (con le inevitabili liste d'attesa) perché si registrano ancora atteggiamenti fortemente "razzisti" da parte dei genitori milanesi, che finiscono per privilegiare le strutture private pur di non mandare il proprio bimbo agli asili nido comunali. Questi comportamenti non necessariamente premiano i privati che si propongono con un'offerta di qualità.

---

### PROSPETTIVE E PROGETTI PER IL FUTURO

---

I progetti per il futuro hanno a che fare con lo sviluppo delle attività esistenti e con la creazione di nuovi servizi. Per quanto riguarda il primo aspetto, si vorrebbero ampliare gli attuali spazi a disposizione, senza necessariamente aumentare il numero di bimbi presenti nel nido. Per contro, non si pensa di poter gestire in proprio un altro asilo perché questa scelta comporterebbe troppo tempo personale e implicherebbe un calo di attenzione rispetto a quello attuale<sup>21</sup>.

Rispetto invece al secondo aspetto, l'associazione vorrebbe creare servizi innovativi di piccola dimensione, proponendo ad aziende (anche ristoranti per esempio) ed ospedali di dare vita a nidi interni. L'idea che sta alla base di questo tipo di progetto è che "le strutture siano più a misura di bambino" e che i bimbi possano stare "vicino" ai genitori nel loro tempo libero. Si potrebbe pensare di destinare dei piccoli spazi (salette) a spazi gioco gestiti da un educatore in modo da far sì che i bimbi siano seguiti da personale qualificato mentre i genitori sono impegnati (durante un pranzo o una visita ospedaliera...) e non a casa con la baby sitter.

Questo tipo di progetto è stato sviluppato soltanto per una casa di riposo mentre negli altri ambiti, l'elaborazione progettuale è ancora in fieri, solo perché "manca il tempo per organizzarlo, tutte noi abbiamo figli a casa e alla fine ci si limita alla gestione del quotidiano...".

Non c'è nessuna remora nel rapportarsi con enti pubblici in futuro.

Si sta invece lavorando molto per arruolare e formare educatrici interessate al babysitting perché una volta creato un bacino di personale sufficientemente ampio (oggi vi sono soltanto 7 educatrici iscritte) si pensa di poter offrire un servizio di supplenze all'interno di altri asili, sia pubblici sia privati.

Da ultimo, e si tratta di un progetto a medio-lunga data, si vuole associare alcuni nidi di alta qualità presenti a Milano, creando una nuova associazione per tutelare il lavoro qualitativo da essi perseguito, dando vita ad una sorta di "marchio doc" che sia indice di serietà e professionalità, in modo da preservarsi (e soprattutto distinguersi!) dai numerosi "pseudo nidi presenti sul mercato".

<sup>21</sup>Mentre il franchising sarebbe percorribile dal punto di vista organizzativo e gestionale. Non ci sono dunque particolari prospettive occupazionali.



## 7.3 COOPERATIVA SOCIALE “EUREKA” DI SAN DONATO MILANESE

*Intervista alla Presidente Eleonora Bortolotti, alla Vice Presidente Laura Bortolotti,  
e Maria Chiara Bortolotti*

### LA COOPERATIVA E LA SUA STORIA

Eureka è una cooperativa sociale di tipo A, fondata nel 1993 per iniziativa di tre donne (due sorelle e una amica), impegnate allora in "aziende classiche" ma con un background professionale e accademico orientato verso l'area dell'infanzia (maestre d'asilo, psicomotricista). Alla nascita del primo figlio, si sono poste il problema di come contemperare i tempi e ritmi imposti dal lavoro in azienda e la cura dei loro bimbi anche alla luce della scarsità di servizi per l'infanzia a disposizione sul territorio. Risiedevano infatti nel comune di San Giuliano Milanese, dove il nido aveva una lista d'attesa molto lunga. Una delle tre amiche aveva inoltre appena concluso un corso di ludoteca della Regione Lombardia. Hanno così deciso di realizzare un progetto per la creazione di una ludoteca e presentarlo al Comune di San Giuliano. Quest'ultimo lo ha accolto molto favorevolmente perché andava incontro alle proprie esigenze ponendo una sola condizione alla realizzazione del progetto: che le ideatrici formassero una società, vista l'impossibilità da parte dell'ente locale di rapportarsi con singoli cittadini. La costituzione di una società (non necessariamente una cooperativa), visto l'impossibilità di rapportarsi con singoli cittadini. L'idea di impresa è nata dunque dalla "spinta" e sollecitazione dell'amministrazione pubblica!

Così, le tre ideatrici si sono attivate, andando alla ricerca di consulenze e finanziamenti, seguendo dei corsi sull'imprenditoria della Lega delle Cooperative attraverso il suo ente formativo (CEREF), "pagati un sacco di soldi ma molto utili...". La Lega ha supportato la nascita della cooperativa con consulenze relative all'orientamento generale della nuova impresa, stesura dello statuto e del regolamento interno. Hanno ottenuto circa 8 milioni di finanziamento dal progetto europeo "Ilo donne" per l'imprenditoria femminile e 4 milioni dalla Camera di Commercio di Milano, sufficienti per coprire il costo dei corsi seguiti e le spese di costituzione della cooperativa.

La nuova sede di Eureka è operativa dall'inizio 1999, mentre prima era collocata presso il domicilio della Presidente, per un motivo di costi.

Dalla realizzazione del progetto iniziale, la collaborazione con il comune di San Giuliano è proseguita con l'apertura della ludoteca anche alla mattina. Nel 1994, Eureka si è fusa con una cooperativa che gestiva alcuni centri Informagiovani, acquisendone il personale e le competenze. Questo è stato possibile grazie ad una azione di promozione della cooperativa sul territorio, resa "appetibile" per l'ingresso di nuove socie.

Eureka ha iniziato a partecipare a numerose gare d'appalto per la fornitura e gestione di servizi (ludoteche ed altro) nell'area est Milano, nell'intento di garantire continuità di lavoro ai soci. In particolare, all'avvicinamento delle scadenze delle commesse, l'organizzazione si attivava per acquisire lavoro sostitutivo. Questo modo di procedere ha costituito il vero e proprio motore di crescita delle attività poiché in realtà, Eureka non ha mai perso una gara d'appalto, facendo sì che il fatturato crescesse progressivamente (da 50 milioni del 1993 a 750 del 1998, vedi poi).

Un aspetto giudicato essere stato determinante nella crescita dell'organizzazione consiste nell'aver cercato di proporre servizi molto innovativi. Se da un lato questa scelta è stata faticosa per via della difficoltà - economica ma anche politica- dimostrata dagli enti locali di investire in servizi ancora non sperimentati, dall'altro, ha permesso di essere di volta in volta "le uniche sul mercato".

Ad oggi Eureka opera in più segmenti di attività offrendo i seguenti servizi:

- centro di aggregazione giovanile: uno spazio a disposizione di ragazzi e ragazze;
- Informagiovani: sportello di informazioni e orientamento per giovani (scolastico e professionale, tempo libero, turismo, vacanze studio, campi di lavoro, volontariato, master, servizi vari, prevenzione e salute);
- sportello lavoro: informazione, orientamento, interviste e inserimento in ERG on line, banca dati di incontro domanda/ offerta per chi cerca lavoro;
- centro documentazione: servizi di ricerca e organizzazione della documentazione per i centri lavoro e i relativi sportelli territoriali;
- informacittà: sportello informativo e di comunicazione tra l'Amministrazione e il cittadino, per vivere meglio la propria città, trovare informazioni d'interesse generale e locale;
- corsi di formazione: corsi svolti in collaborazione con il Consorzio per la Formazione Professionale e l'Educazione Permanente (corsi per operatori ludici riconosciuto dalla Regione Lombardia, corso di formazione per educatori animatori di centri estivi, corsi per volontari) e con il Consorzio Sistema Imprese Sociali (corso per addetti alla gestione di ludoteche);
- corsi di lingue e musica;
- laboratori e animazione (per le scuole, le feste di paese, i centri estivi, i centri commerciali e altre cooperative);
- incontri e conferenze: seminari di orientamento e tecniche di ricerca del lavoro, incontri a richiesta sulla coopera-

zione, sul mercato del lavoro su tematiche di interesse sociale per giovani, famiglie, neo- mamme ecc.);

- servizi personalizzati: informazione e ricerca relativa ai finanziamenti pubblici ed eventuali sponsor; creazione e/o organizzazione di eventi, pubbliche relazioni, ufficio stampa;
- altri servizi innovativi (per esempio Fuoriorario C.L.O., Cooperativa Lavoratori Ortomercato).

Opera in convenzione con i seguenti comuni<sup>22</sup>: Arluno, Cornaredo, Melegnano, Milano, Origgio, Pantigliate, Peschiera Borromeo, Rosate, San Donato, San Giuliano Milanese, Sedriano e Spino D'Adda.

Eureka aderisce alla Lega delle Cooperative e al "Consorzio Light".

#### PERSONALE ED ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Eureka è una cooperativa al 100% femminile: vi operano 25 socie e una dipendente non socia. Tutte le socie sono impegnate a tempo parziale (in media 20 ore settimanali, con un massimo di 36 ore) ma non tutte hanno gli stessi orari. Infatti, "molte socie sono mamme: il part-time, la flessibilità oraria e il lavoro d'equipe sono strategici affinché ognuna lavori al meglio delle sue possibilità, in sintonia con i ritmi della propria giornata". Le socie sono regolarmente assunte nel rispetto del CCNL delle cooperative sociali, senza alcuna deroga da regolamento<sup>23</sup>.

Le professionalità presenti in Eureka sono le più svariate, ogni socia ha un percorso accademico e professionale diverso: vi sono infatti laureate in lettere, in lingue e letteratura straniera, in economia e commercio, animatrici, educatrici. La maggior parte delle operatrici nel settore infanzia sono anche in possesso dell'attestato di animatore ludico riconosciuto dalla Regione Lombardia (vedi poi) o corsi simili, rispondenti ai requisiti richiesti per operare in servizi per la prima infanzia, in ludoteche e centri di aggregazione giovanile.

Eureka accoglie di norma uno o due obiettori di coscienza e numerose tirocinanti, provenienti soprattutto dalla Facoltà di pedagogia dell'Università di Milano (ma non solo, arrivano richieste anche dagli atenei sardi!) e da agenzie pubbliche e non profit, quale "Donna Lavoro Donna". Vi sono molte donne che operano in cooperativa a titolo volontario, disposte "a dare una mano", principalmente nei servizi per l'infanzia. In cooperativa lavorano stabilmente due psicologhe in regime libero professionale. Eureka si avvale poi della collaborazione di un'esperta di marketing (sorella della presidente e vice-presidente) che si occupa delle relazioni esterne, della comunicazione e del fund-raising (vedi poi), di un consulente di organizzazione aziendale e controllo di gestione (marito della vice presidente) e di un consulente informatico. Utilizza i seguenti servizi professionali esterni: fiscalista, commercialista, contabile, studio paghe e contributi, consulenza per la legge 626 sulla sicurezza, controllo qualità.

Eureka si è creata una rete di supporti "amicali" notevole<sup>24</sup>, fatta da professionisti, professori universitari, operatori, rappresentanti delle istituzioni locali ecc.

I processi di selezione sono intimamente legati ai progetti formativi della cooperativa. Infatti, fin dai primi mesi di attività, ci si è resi conto che le professionalità necessarie all'organizzazione non erano presenti sul mercato. La difficoltà consisteva nel reperire persone che fossero in grado sia di giocare con i bambini in ludoteca, sia di sviluppare assieme a loro un processo educativo. I corsi allora esistenti preparavano due figure professionali diverse, formandole o sul versante ludico o su quello educativo. Da questa esigenza, sono nati i corsi in collaborazione con il Consorzio di formazione. Dopo due anni di lavoro congiunto, il corso è stato riconosciuto dalla Regione Lombardia. Le corsiste fanno il tirocinio nei servizi di Eureka e questo permette alla cooperativa di portare a termine selezioni gratificanti e proficue.

Per le altre figure professionali, la prima selezione (colloqui) viene svolta dal Centro Lavoro (vedi sopra) sulla base dei requisiti indicati di volta in volta dalla cooperativa (tipo di lavoro, ruolo, disponibilità oraria, contratto, vicinanza della residenza, ecc.). La selezione finale è invece compito della responsabile dell'area e la coordinatrice del servizio in cui la candidata dovrebbe essere collocata.

L'inserimento vero e proprio in cooperativa prevede un periodo di prova (dalla durata variabile) in cui le persone sono assunte a tempo determinato. Questo passaggio intermedio permette alle parti di conoscersi reciprocamente. La cooperativa valuta le competenze e attitudini della neo-assunta mentre quest'ultima prende in considerazione di restare o meno in seno all'organizzazione.

Eureka agevola la partecipazione delle socie a corsi di formazione di vario genere (per esempio, corso di formazione formatori del CGM, corso Quadri della Provincia di Milano Lodi, corsi di aggiornamento di teatro, tecniche di disegno e danza, laboratori espressivi e altro).

Quanto all'organizzazione del lavoro, la cooperativa è articolata in tre macro settori di attività, ognuno con una responsabile:

- settore servizi per la prima infanzia/ludoteca;
- settore Informagiovani/ Sportelli Lavoro;
- settore formazione.

<sup>22</sup>Eureka collabora con un consorzio di comuni (affrenti alla ex USSL 57) per la costruzione e gestione di un centro documentazione dati sull'infanzia, finanziato dalla lg. 285 197.

<sup>23</sup>In altri termini, Eureka non ha mai ricorso all'uso del salario convenzionale.<sup>24</sup>In particolare modo nell'ambito del progetto Nidi Familiari Integrati.

Eureka, benché relativamente contenuta come organizzazione, si è data molteplici momenti di coordinamento:

- incontri mensili o quindicinali di supervisione e programmazione su ogni servizio;
- incontri interni di coordinamento sui singoli progetti;
- riunioni bimestrali (per le aree ludoteca/servizi all'infanzia e Informagiovani) alla presenza della responsabile dei servizi, delle coordinatrici e della psicologa.

#### ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI

Anno	Fatturato (in milioni di lire)
1998	772
1997	595
1996	510
1995	341
1994	219
1993	48

Lo sviluppo in termini economici di Eureka è stato graduale ed incrementale, sempre controllato e monitorato, a tutela della qualità dei servizi offerti e della qualità della vita "aziendale". Nel 1993 la cooperativa ha prodotto ricavi per meno di 50 milioni di lire, mentre ha chiuso il 1998 con oltre 750 milioni di fatturato.

Eureka ha un livello di indebitamento nullo. Oltre ai contributi ottenuti in fase di start-up (circa 8 milioni su finanziamento progetto europeo "Ilo donne" per l'imprenditoria femminile e 4 milioni dalla Camera di Commercio di Milano), ha usufruito di ulteriori sostegni economici nel corso del tempo. Nel 1997 e nel 1998 ha ottenuto contributi a fondo perduto dalla Camera di Commercio di Milano per circa 8 milioni per l'acquisto di attrezzature informatiche, implementazione del sito Internet e corsi di formazione di informatica. Nel 1998 ha ottenuto circa 15 milioni sulla circolare 19 della Regione Lombardia (a sostegno dei servizi sperimentali alle famiglie) per il finanziamento dell'iniziativa "affido temporaneo" (vedi poi). E' in attesa del contributo di circa 40 milioni sulla legge 215/92 "Azioni positive per l'imprenditoria femminile", richiesto nel 1997.

La cooperativa si è recentemente assicurata una sovvenzione a fondo perduto da una grossa azienda multinazionale (dal suo bilancio sociale) per il proseguimento dell'attività di ricerca. Tale azienda ha indetto un concorso di progetti innovativi nel campo dei servizi alla persona, vinto da Eureka con il progetto "Nidi Familiari Integrati".

#### I SERVIZI PER L'INFANZIA

I servizi per l'infanzia sono il cuore delle attività di Eureka. A partire dal 1993, anno in cui ha creato le ludoteche (ancora poco diffuse in Lombardia), la cooperativa ha continuato ad ideare altri servizi fortemente innovativi. Il primo di questi è stato il servizio mattutino "0-3", allora esistente soltanto a Milano nella formula comunale "Tempo per le Famiglie". Lo "spazio gioco 0-3" consiste in uno spazio di socializzazione e di gioco a disposizione dei bimbi e delle loro famiglie. I locali per lo svolgimento del servizio sono messi a disposizione dai comuni e gestiti dalla cooperativa con animatrici ed educatrici. A seguito, Eureka ha creato un servizio di "affido temporaneo", che prevede l'allontanamento fisico della figura di riferimento (mamma, nonna, ecc.), per breve tempo, lasciando il bimbo presso lo spazio gioco. Il servizio è nato con l'obiettivo di facilitare i processi di autonomizzazione del bimbo e della madre. L'affido temporaneo differisce dal "baby parking" perché basato su un intento pedagogico, di supporto nel confronto dell'adulto, di "sollievo" dai compiti di accudimento e cura. Dall'affido temporaneo si è passati nel 1997 all'"affido continuativo", ritmato da una certa cadenza temporale, dando la possibilità alle famiglie di optare per una fascia oraria definita di servizio. L'affido temporaneo e continuativo sono a pagamento, equiparati - nel caso di Melegnano, comune dove opera Eureka- al servizio nido. Sono dunque applicate le medesime tariffe orarie per fasce di reddito, da un minimo di 950 lire ad un massimo di 4.700 per i residenti e 6.700 per i non residenti. Le famiglie acquistano, per l'affido temporaneo, un "carnet di ore", spendibili a pagamento presso lo spazio 0-3 anni.

Eureka gestisce servizi per la prima infanzia nei comuni di San Giuliano Milanese, Pantigliate e Melegnano.

A partire dal 1997 Eureka ha elaborato alcuni progetti (non accolti dagli enti locali a cui sono stati proposti) per la realizzazione di nidi "elastici", nel tentativo di andare incontro ad esigenze di maggior flessibilità di orario della famiglia rispetto a questo servizio per la prima infanzia.

Nel 1999 è partito invece il progetto "Nidi Familiari Integrati".

#### "NIDI FAMILIARI INTEGRATI"

Questo progetto è nato dalla collaborazione tra la cooperativa, il Comune di Melegnano, il Centro Lavoro della

Provincia di Milano e il Consorzio per la Formazione Professionale e l'Educazione Permanente. Il servizio è partito a regime dal settembre 1999, dopo alcuni mesi di sperimentazione (gennaio- luglio 1999).

Operativamente i nidi integrati fanno sì che le famiglie possano usufruire di diversi servizi e attività a sostegno della loro funzione di cura: lo spazio 0-3 anni, l'affido (temporaneo o continuativo) e le Tate.

Nel caso di Melegnano, lo "spazio gioco" è inserito all'interno dell'asilo nido comunale. Lo spazio è aperto dalla 8.30 alle 12.00 e vi si svolgono tre diversi servizi ad entrata libera e flessibile: servizio 0-3 anni (per il bimbo e figura significativa), l'affido temporaneo e l'affido continuativo. Alle 11.30 arrivano le Tate e portano i bimbi a casa propria (massimo 3, compreso il proprio bimbo) con il cibo per il pranzo dei piccoli già preparato dal nido.

Le Tate sono state formate attraverso un corso di formazione di oltre 100 ore teoriche e tirocinio presso spazi gioco e servizi simili. La selezione delle partecipanti al corso e dei servizi presso cui portare a termine il tirocinio è stata svolta dal Centro Lavoro della provincia di Milano (struttura che, nella Provincia di Milano, sostituisce gli uffici di collocamento). Il corso è stato progettato da Eureka e realizzato in collaborazione con il Consorzio di Formazione Professionale Sud Est (che raggruppa tutti i comuni dell'area sud est della provincia milanese). Alla fine del corso, il Consorzio ha rilasciato un attestato di frequenza.

La selezione delle case è stata svolta da Eureka: anche le abitazioni delle Tate devono infatti avere dei requisiti di abitabilità e agibilità ben precise per potere accogliere i bambini.

#### IL NIDO INTEGRATO

<b>Mattina (ore 8.00-11.30)</b>	<b>Pomeriggio (11.30-18.00)</b>
<b>Spazio gioco</b>	<b>Casa "tate"</b>
• Servizio 0-3	
• Affido temporaneo	
• Affido continuativo	
<b>flessibilità/socializzazione</b>	<b>flessibilità/intimità</b>

Nel mese di gennaio è iniziato il corso di formazione, ad aprile l'affidamento alle prime Tate. Ad oggi (settembre 1999) sono inseriti circa 15 bimbi, di cui 7 anche al pomeriggio, con le Tate. Il progetto di base è stato realizzato per 30 bambini. La convenzione con il Comune di Melegnano è di circa 100 milioni annui. Il cibo, i pannolini (e simili) e l'allestimento delle case delle Tate sono a carico dell'ente locale.

Le Tate sono regolarmente assunte qualora raggiungano il minimo di ore contrattuali. In caso contrario, intrattengono un rapporto di tipo libero professionale (collaborazione coordinata e continuativa). Il costo aziendale di una Tata è di circa 24.500 lire orarie. Si cerca dunque di affidare alla medesima persona bimbi le cui famiglie abbiano le stesse esigenze di orario.

Eureka si avvale anche della preziosa collaborazione della prof.ssa Mantovani, una delle maggiori esperte italiane di servizi per l'infanzia. Con il progetto Nidi, Eureka ha ottenuto la consulenza gestionale gratuita di Sodalitas. Quest'ultima vaglia i progetti imprenditoriali nel sociale, supportando quelli più validi con consulenze di tipo economico- finanziario (Business Plan, marketing, ecc.). La proposta della cooperativa è stata giudicata essere meritevole di sostegno per via della sua innovatività e capacità di andare incontro alle esigenze di molteplici attori:

- per i bambini: intervento educativo personalizzato, equilibrio intimità/ socializzazione;
- per le neo mamme: tutoring e socializzazione;
- per le madri lavoratrici: flessibilità e supporto;
- per le donne non occupate: lavoro e professionalità;
- per le lavoratrici irregolari: regolarizzazione del rapporto di lavoro e tutela;
- per le famiglie: sostegno alla genitorialità, supporto alle famiglie mono parentali, valorizzazione dei nonni.

Il vantaggio per l'ente locale consiste nel proporre un servizio che non solo è molto meno costoso del nido classico, ma è superiore dal punto di vista qualitativo per la sua flessibilità. I nidi integrati sono stati resi realtà grazie ad un approccio improntato al cambiamento da parte dell'amministrazione comunale: infatti, anche il nido di Melegnano non è più un nido "classico" da molti anni, avendo introdotto modalità di gestione flessibile del servizio.

Il progetto Nidi Familiari Integrati ha riscosso un notevole successo, suscitando l'interesse di numerose donne che si sono messe in contatto con Eureka, chiedendo informazioni e tutoring. Si tratta di giovani mamme che hanno perso il proprio lavoro per crescere i figli, o che amano l'idea di diventare imprenditrici sociali. Sono quasi sempre "portavoci" di un gruppo di amiche, future socie che chiedono di essere aiutate a replicare il progetto, magari fondando una nuova cooperativa.

Il progetto ha ottenuto un riconoscimento di eccellenza, vincendo il concorso indetto da una grossa multinazionale (vedi sopra) per via delle sue doti di alta qualità pedagogica, di idoneità ad agevolare il ricollocamento di donne disoccupate e a promuovere le pari opportunità.

La differenza fondamentale tra il progetto Eureka e quello proposto e realizzato da altre organizzazioni del terzo settore consiste nel fatto che non solo le Tate sono regolarmente assunte, ma viene loro riconosciuto un ruolo educativo, con un inquadramento contrattuale superiore a quello normalmente riconosciuto per queste nuove figure. Benché il progetto sia ancora in fase di rodaggio, emergono con chiarezza alcuni nodi rispetto alla sua realizzazione. Il problema fondamentale del servizio Tate consiste infatti nella difficoltà di "fare quadrare i conti" mantenendo un livello qualitativo di servizio molto alto. In questo senso si segnala anche la necessità di sensibilizzare le amministrazioni comunali rispetto al valore della qualità e della professionalità delle persone coinvolte.

#### SERVIZI PER L'UTENZA PRIVATA

Attualmente Eureka non offre servizi ad utenti privati. In passato c'è stata l'idea di creare un nido privato ma è stata abbandonata perché ritenuta essere non compatibile con le scelte di fondo della cooperativa. Il nido privato è di fatti troppo oneroso in termini economici e non accessibile alla maggior parte delle famiglie della zona.

E' opinione delle intervistate che prima di operare a favore del privato sia necessario "educare gli utenti", abituati a dare per scontato che i servizi debbano essere assicurati dallo Stato, mettendosi in condizione di non pretendere una grossa qualità. Laddove i servizi sono a co-partecipazione privata è giocoforza che i cittadini valutino maggiormente gli aspetti qualitativi dei servizi acquistati<sup>25</sup>.

Maggiori opportunità ci sono invece nel campo dei servizi alle aziende.

#### CONTROLLO QUALITÀ, RAPPORTO CON GLI UTENTI E ATTIVITÀ DI MARKETING

Eureka sta certificando tutti i servizi a norma ISO 9001, dando però la precedenza ai servizi per l'infanzia, nel progetto Nidi. Questo implica la scrittura di tutte le procedure nei minimi dettagli. Nell'ambito di questo processo, procede alla somministrazione di questionari per monitorare la soddisfazione degli utenti.

Come si è evidenziato sopra, la cooperativa si avvale della collaborazione di una consulente esperta di marketing e pubbliche relazioni. Eureka ha realizzato un interessante esperimento di comunicazione sociale in ambito cooperativo: il lancio del progetto Nidi Familiari Integrati è avvenuto attraverso una campagna promozionale ed informativa sui mezzi di comunicazione a livello nazionale e locale con:

- articoli su riviste e quotidiani (Il Corriere della sera, La Repubblica, Il Giorno, Il Manifesto, L'avvenire, Panorama, Marie Claire, Grazia, Vita, Avvenimenti, Bella, Vera, Confidenze, Io e il mio bambino, ecc.),
- servizi radiofonici (Rai Radio 2, Il Gazzettino Padano, Radipo Popolare, radio Lombardia, Nova radio A);
- servizi televisivi (Rai 2, Tg 3, Studio Aperto, T.M.C. news, Telenova, TeleLombardia, Seimilano).

La campagna è stata un "volano" non solo per i Nidi Familiari ma per la cooperativa nel suo complesso. Ha portato, tra l'altro, ad un riconoscimento di eccellenza da parti di soggetti pubblici e privati, grazie ad una presentazione professionale, in grado di comunicare uno stile imprenditoriale, di diffondere i valori della cooperazione, di vendere il progetto. Il ritorno di immagine della campagna è stata molto positiva.

Eureka sta investendo fortemente sulla funzione e figura del fund-raiser, praticamente inesistente nel mondo delle cooperative a differenza di quanto accade nell'associazionismo. Fino al decreto 460/97 che ha disciplinato il profilo fiscale delle Onlus, infatti, non c'era la possibilità per le cooperative di raccogliere fondi, mentre ora non è solo fattibile ma fortemente auspicabile.

#### RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI

Eureka lavora da sempre in stretto rapporto con gli enti locali, fin dalle prime fasi di analisi dei bisogni e progettazione dei servizi. Si ricorda che la cooperativa stessa è nata sotto la spinta di un'amministrazione comunale (vedi sopra). I momenti di raccordo con le amministrazioni pubbliche non si limitano all'ottenimento di finanziamenti o alla partecipazione alle gare d'appalto bensì sono di tipo fortemente collaborativo. Il progetto Nidi Integrati per esempio, è frutto di un'intensa attività congiunta tra gli attori che vi partecipano: il comune di Melegnano, il Consorzio di formazione, il Centro Lavoro, Eureka ecc. anche per quanto riguarda gli obiettivi e le finalità ultime del servizio a valenza pubblica e la definizione on progress del suo contenuto e modalità di gestione ed erogazione. Uno degli aspetti più interessanti di questo progetto è che è stato ideato, progettato e realizzato in partnership con il comune di Melegnano, dove "ognuno ha fatto la sua parte": il servizio non è totalmente a carico del comune, le famiglie pagano e la cooperativa si è accollata un rischio di impresa.

In corso d'opera Eureka e i suoi committenti pubblici "comunicano" in modo efficace: i momenti di incontro con i referenti degli enti locali non avvengono a cadenze precise bensì ogni qualvolta vi sono dei problemi o dei chiarimenti da fare, nonché ai cambiamenti di amministrazione. I controlli da parte dei committenti pubblici sono ad ogni caso poco formalizzati perché la cooperativa ha messo in atto un sistema efficace di verifica interna sull'organizzazione dei servizi, basato sui resoconti giornalieri e mensili delle attività da parte delle operatrici, che sono inoltrati ai comuni.

<sup>23</sup>Inoltre, si afferma che "uno dei problemi tutto italiano è che si fanno servizi bellissimi ma costosissimi e quindi destinati a pochi bambini. Lo Stato dovrebbe garantire un servizio base per tutti – tutti i bimbi hanno diritto alla socializzazione-mentre "il di più" deve essere a carico delle famiglie. Per esempio, il "Tempo per le Famiglie" dovrebbe esserci per tutti, non uno qua e là e dove le liste d'attesa sono lunghissime...".

#### PROSPETTIVE FUTURE

I nidi famigliari integrati sono al centro di buona parte delle iniziative future della cooperativa. Da un lato c'è l'idea di articolare iniziative di formazione destinate a chi è interessato ad implementare nidi famigliari integrati (Comuni, Province, Regioni, sindacati, cooperative ecc.) con i criteri di Eureka in altre zone e regioni. Vista la valenza locale del progetto (i nidi sono infatti, progetti di quartiere) non avrebbe senso partecipare in prima persona a gare e momenti progettuali in località distanti da dove opera la cooperativa. Eureka prevede di poter replicare l'iniziativa – e quindi, diffonderla ed "insegnarla" - a partire dal gennaio 2000, a conclusione del processo di certificazione.

A livello locale invece, se si riesce a riprodurre il servizio nido integrato, le prospettive occupazionali per eureka sono buone: 6 persone assunte (3 educatrici e 3 tate) per ogni modulo aperto.

Eureka sta cercando di trovare delle alternative, di inventare nuovi servizi per la prima infanzia in grado di alleviare il problema delle lunghe liste d'attesa, "stando dentro a tutte le pastoie di legge, rigidissime e datate perché risalgono a 30 anni fa". Tali alternative devono essere accessibili dal punto di vista economico e organizzativo. I nidi classici prevedono la presenza di 50-60 bambini, giudicati essere eccessivi per un servizio di qualità: si vuole allora escogitare soluzioni che garantiscano un buon livello qualitativo alle mamme, ai bambini, alle aziende, ai pedagogisti.

Eureka sta studiando la possibilità di creare nidi aziendali per conto di grandi aziende della zona est Milano.

La trasformazione del settore dei servizi alla prima infanzia è giudicato essere fondamentale e urgente a livello normativo. Tutte le teorie psicologiche e pedagogiche moderne affermano che la fascia di età più importante per lo sviluppo della persona è quella dai 0 ai 3 anni mentre invece è la meno tutelata nel nostro Paese. Infatti, a partire dai 4 anni le cose cambiano, esiste la scuola materna con un programma didattico preciso e una programmazione ben definita. Per la primissima infanzia ci sono i nidi ma coprendo soltanto una minima parte del fabbisogno delle famiglie, in definitiva, la cura dei piccoli viene lasciata alla famiglia oppure si affidano a baby sitter che lavorano in nero senza alcun riconoscimento della loro professionalità. Il tema della formazione e riconoscimento giuridico delle baby sitter e delle tate (o madri di giorno) dovrebbe essere al centro del dibattito nei prossimi mesi e anni. La Legge D'Alema dovrebbe porre le basi per modificare e regolamentare questo settore.

## 7.4 "L'INFANZIA S.A.S." DI MILANO

*Intervista alla Direttrice Clementina Maugeri*

L'Infanzia è una società in accomandita semplice, la cui unica accomandataria è la sig.ra Maugeri. La sede legale è collocata presso un commercialista di Torino (Via Cordero di Pamparato 9) mentre la principale sede operativa della società è a Milano (via Lario 16/ tel: 02-69002201, sito web [www.infanzia.com](http://www.infanzia.com)), dove è ubicata la "casa madre". L'Infanzia possiede inoltre due sedi a Roma, una dove sono collocati gli uffici e la scuola di formazione (Via Po, 22) e una dove funziona l'asilo nido (Via Porcari, 6). Il caso viene svolto relativamente alla sede milanese. La società svolge diverse attività, ognuna con un marchio e una denominazione differente:

- attività formativa con "L'Infanzia - Scuola Superiore di Formazione e Perfezionamento per l'età evolutiva" e con l'"Accademia Superiore per l'Infanzia";
- asilo nido, denominato "Gioco, Coccole & Biberon";
- babysitting e animazione feste infantili con "Pronto Baby".

Per i due servizi rivolti all'infanzia il mercato potenziale è costituito dalle famiglie della città di Milano e hinterland.

### "L'INFANZIA - SCUOLA SUPERIORE DI FORMAZIONE E PERFEZIONAMENTO PER L'ETÀ EVOLUTIVA"

L'attività formativa costituisce da sempre il core business della società (vedi poi, la storia). La scuola propone due corsi ben diversi per contenuti e requisiti d'accesso:

- Corso per operatrici d'infanzia: vi possono accedere tutte coloro che non sono in possesso di un titolo abilitante al lavoro in asilo nido (vedi poi). La scuola rilascia un attestato non riconosciuto dalla Regione<sup>26</sup>. Le materie di studio sono puericultura, psicologia dell'età evolutiva, pedagogia, animazione e mimo. Si svolgono inoltre seminari e laboratori espressivi. Il corso dura un anno, con incontri teorici di 2 ore a cadenza settimanale e un tirocinio di 240 ore svolte presso scuole materne e asili nido pubblici e privati. Gli sbocchi lavorativi per questa figura professionale sono l'occupazione in agenzie di babysitting, centri estivi, villaggi turistici, colonie, ludoteche e asili privati (vedi il paragrafo relativo ai cambiamenti nel settore);

- Corso di perfezionamento per educatrici d'infanzia: vi accedono coloro che sono in possesso di un diploma abilitante o laurea in psicologia/ pedagogia. Il corso, della durata di un anno, consiste in cicli di 50 seminari di 3 ore ognuno. Si approfondiscono i temi già trattati durante la formazione di base delle partecipanti (anche tematiche legate all'area del disagio o del rischio quali handicap, tossicodipendenze, famiglie monoparentali ecc.). Le allieve devono poi svolgere un tirocinio di alcuni mesi presso asili o scuole materne, a seconda del tirocinio già portato a termine nel corso della formazione di base (il tirocinio va svolto dunque, nell'età "mancante") e sostenere un esame finale con la discussione di una tesina. Da qualche mese è stato introdotto un seminario sulla gestione d'impresa e imprenditorialità femminile. I seminari vengono impartiti da docenti laureate, le quali hanno anche una funzione propositiva nell'articolazione del programma annuale. Questo corso è partito nel 1996, momento in cui si è avvertita l'esigenza di differenziare i corsi di formazione sulla base dei distinti target d'utenza.

I corsi costano Lire 4.600.000, dilazionabili fino a 26 mesi. Si svolgono in più edizioni durante l'anno, a seconda del numero di iscrizioni. Ogniqualevolta si crea un gruppo di 25/30 persone, si apre un corso.

L'Infanzia non ha richiesto il riconoscimento dei propri corsi alla Regione Lombardia perché questo implicherebbe l'adozione di un programma di studi standard (definito dal Ministero), giudicato essere non consono alle specificità proprie dei contenuti dei corsi della Scuola.

L' "Accademia Superiore per l'Infanzia" è un'iniziativa che partirà dal gennaio 2000 e prevederà lo svolgimento di un master post- laurea o post- diploma<sup>27</sup>.

### ASILO NIDO "GIOCO, COCCOLE & BIBERON"

L'asilo è autorizzato al funzionamento per 45 bambini di età compresa tra i 3 mesi e 3 anni. Attualmente vi sono 45 iscritti. I bambini sono divisi in quattro gruppi a seconda della fascia di età:

- Sezione Pulcini (dai 3 mesi ai 12 mesi)
- Sezione Anatroccoli (dai 12 ai 15 mesi)
- Sezione Scoiattoli (dai 15 ai 20 mesi)

<sup>26</sup>Però la frequenza ai corsi valgono ai fini del punteggio per i concorsi pubblici.

<sup>27</sup>Il master sarà rivolto a donne che abbiano già ottenuto una specializzazione nel settore dell'infanzia e sarà composto da un ciclo di 30 lezioni ripartite nel corso dell'anno, a cura di docenti di vari

- Sezione Pinguini (dai 21 mesi ai 3 anni)

Le liste d'attesa sono più lunghe per i lattanti, da 0 a 1 anno. In ogni gruppo ci sono da 5 a 10 bambini in lista d'attesa.

L'iscrizione annuale all'asilo costa lire 550.000. Le rette mensili sono di lire 800.000 per un accesso part time dalle ore 7 alle ore 15.00 e di lire 950.000 per un accesso full time, dalle 7 alle 18.30. L'asilo è aperto dal lunedì al venerdì dalle ore 07:00 alle ore 18:30, l'orario di entrata è flessibile soltanto nel periodo di inserimento dei bimbi mentre durante l'anno scolastico, le fasce orarie non sono modificabili.

Si prevede di aumentare le tariffe di lire 100.000 a partire dal gennaio 2000. I prezzi sono altamente concorrenziali rispetto a quelli stabiliti dagli asili comunali per le fasce superiori di reddito. Gioco, Coccole e Biberon si colloca in terza posizione nella graduatoria di prezzi degli asili privati milanesi (esistono dunque due asili più costosi). Il rapporto qualità- prezzo è giudicato essere buono. I prezzi applicati non costituiscono una leva competitiva, si afferma che anche aumentando di 50% il livello dei prezzi, la richiesta rimarrebbe inalterata.

Nell'assetto complessivo di impresa, l'attività di gestione di asilo nido non è considerata essere una fonte di alto reddito.

### SERVIZIO "PRONTO BABY"

Pronto Baby è un servizio di babysitting presso le famiglie e strutture e di animazione per feste infantili e ludoteche, sia per rapporti continuativi, sia temporanei e sporadici (vengono definite richieste "volanti"). Vi partecipano le allieve dei corsi di formazione della Scuola. Le allieve vengono inserite nella banca dati del servizio (e quindi diventano potenziali candidate a lavorare) durante il corso di formazione e a seguito di una valutazione psico-attitudinale da parte della responsabile della struttura dove svolgono il tirocinio. Si ritiene che questo sia un efficace ed efficiente meccanismo di selezione del personale da adibire al servizio ed un importante punto di forza rispetto ad altre organizzazioni "simili" presenti sul mercato. Infatti, la fondamentale differenza tra le agenzie di babysiteraggio e Pronto Baby è che quest'ultima sceglie accuratamente il personale da proporre per lo svolgimento del servizio. Inoltre, le agenzie si fanno riconoscere una commissione dalle famiglie e dalle lavoratrici per il servizio di reperimento di baby sitter. Questo modo di procedere dura da quindici anni e verrà mantenuto anche perché Pronto Baby costituisce una valida opportunità di lavoro per le ragazze che frequentano i corsi. Nel Pronto Baby la famiglia non sopporta alcun costo per la ricerca della baby sitter; in altri termini, non si configura come un'attività di intermediazione lavorativa, bensì di "job creation".

Le richieste di baby sitter sono inoltrate alla segreteria di Pronto Baby (dove esiste una segretaria addetta), la quale contatta le persone che hanno dato la propria disponibilità di lavoro, compatibilmente con le caratteristiche della richiesta (in termini di orario, numero di giornate, località). Per le domande di babysitter su periodi lunghi, i criteri per la prima ricerca e selezione della baby sitter sono la zona di residenza e l'esperienza sull'età del bambino da accudire, nonché i vincoli posti dalle mamme. Il rapporto lavorativo tra la famiglia e la babysitter è diretto: le decisioni relative alle retribuzioni e la decisione di regolarizzare o meno il rapporto dipende dalla famiglia. In ogni caso, si avverte una tendenza alla riduzione delle tariffe orarie proposte dal servizio Pronto Baby, una volta che il rapporto tra le due parti è consolidato.

Le tariffe del Pronto Baby sono differenziate sulla base dei seguenti fattori:

- numero di bambini da accudire,
- numero di ore giornaliere,
- prestazioni diurne, serali e notturne,
- prestazione svolte durante le festività,
- richiesta di supporto scolastico e/o conoscenza lingua straniera,
- necessità di trasferimenti fuori città.

#### A TITOLO ESEMPLIFICATIVO, SI RIPORTANO ALCUNE DELLE SOLUZIONI TARIFFARIE PROPOSTE DA PRONTO BABY:

##### **Prestazione Tariffa**

Un bimbo, da 1 a 4 ore	Lire 12.000/ora
Un bimbo, oltre 9 ore	Lire 9.000/ora
Un bimbo, di domenica	Lire 14.000/ora
Sere (dopo le 20.00) rapporto flash	Lire 18.000/ora*
Sere (dopo le 20.00) rapporto continuativo	Lire 15.000/ora*
Feste comandate	Lire 30.000/giorno

\*per i rapporti serali si richiede il rimborso taxi (x ritorno) o benzina (x andata/ ritorno)

Uno dei problemi maggiormente sentiti è l'inesistenza di un riconoscimento giuridico preciso della figura della baby



sitter. Infatti, a loro è applicato nel migliore dei casi, il contratto di lavoro delle colf.

Tra il settembre 1996 e il giugno 1997, il servizio Pronto Baby ha ricevuto 1200 richieste di lavoro da famiglie, asili, ludoteche (il numero comprende anche le richieste "volanti", una tantum) di cui 360 per feste e animazioni. Oltre la metà delle richieste sono state soddisfatte, mentre le richieste inevase sono dovute a problemi logistici (poche ore) oppure alla mancata accettazione dell'incarico da parte delle lavoratrici o delle famiglie.

#### STORIA DELL'ESPERIENZA IMPRENDITORIALE E I FATTORI DI SUCCESSO

La società è nata nel 1979 a Torino, per iniziativa di Salvatore Maugeri, fratello dell'attuale direttrice, per lo svolgimento di corsi di formazione per operatrici d'infanzia. Maugeri lavorava allora in un'azienda di formazione torinese che vendeva corsi di vario tipo (informatica, dattilografia, ecc.) "porta a porta" nei paesini intorno a Torino. I corsi erano fatti poi anche per corrispondenza. Maugeri si rese conto che sarebbe stato opportuno scegliere un'area formativa specifica e che era necessario specializzarsi nell'offerta di corsi. Si mise allora in proprio, creando la società "Crescere insieme", scuola di formazione per l'infanzia, utilizzando le tecniche di vendite apprese precedentemente (vendita di corsi porta a porta).

Nel 1984, alla ricerca di un'attività innovativa che potesse far incontrare la "domanda" e "l'offerta" di servizi di accudimento e cura di bambini, Maugeri creò il servizio Pronto Baby, innescando un circolo virtuoso con la scuola di formazione, dando possibilità di lavoro alle ragazze formate. Il primo asilo della società è nato nel 1989 sulla scorta delle richieste delle mamme, come luogo di accudimento e socializzazione per i bambini.

A Milano la società apre i battenti nel 1992, con una prima sede in via Tadino in cui si è iniziata l'attività di formazione e il servizio Pronto Baby. Nel giugno 1994 si è inaugurata la nuova sede in via Lario, molto più spaziosa. Nel mese di settembre dello stesso anno viene inaugurato l'asilo nido milanese. Nel contempo, altre trasformazioni sono andate maturando: l'introduzione del corso per educatrici nasce nella sede di Milano nel 1996, in risposta ad un bisogno di differenziazione dell'offerta formativa rispetto alle caratteristiche dei corsi impartiti. Si crea così il corso di aggiornamento professionale per educatrici.

Nel 1995 la società ha dovuto cambiare denominazione sociale da "Crescere Insieme" a "L'Infanzia" per via dell'esistenza di una società omonima a Roma, che pur con caratteristiche completamente dissimili, opera nel campo dell'assistenza all'infanzia (ma attenzione, il marchio di scuola "L'Infanzia" esiste fin dal 1979, data di nascita della società). In quell'occasione, il fondatore Salvatore Maugeri ha deciso di uscire dalla società per continuare a svolgere un'attività di supporto e consulenza e così permettere la creazione di una società composta esclusivamente da donne. Dal 1990 al 1995 la società ha avuto una filiale a Novara dove però non c'è mai stato un asilo nido. Si è deciso poi di far cessare sia la filiale di Novara, sia quella di Torino, per la mancanza del tempo necessario da dedicare alle filiali e per via della recessione che ha colpito la città di Torino nel 1994.

La filiale di Roma è operativa come scuola dal maggio 1995, dal settembre 1998 come asilo.

L'Infanzia non fa parte di alcun'organizzazione di secondo livello.

Mentre per l'avvio della scuola di formazione non ci sono stati grossi problemi, per l'asilo, le difficoltà da affrontare e superare sono state numerose ma riassumibili in un sostanziale scontro con le istituzioni. Infatti, "durante la fase della richiesta dell'autorizzazione al funzionamento dell'asilo il potere contrattuale del richiedente è piuttosto scarso, perché si è in balia delle norme e regole cangianti e della discrezionalità dei funzionari (ispettori) pubblici. Inoltre, c'è una forte discrepanza tra gli enti. Ad esempio, l'Asl ha imposto la collocazione della sala medica al pian terreno, tagliando in due il salone grosso adibito ad asilo, mentre la Provincia non l'ha ritenuto necessario".

Anche il reperimento di locali e spazi da affittare sufficientemente grandi e centrali è stato un problema di non poco conto. Infatti, la maggior parte dei proprietari di immobili idonei si sono rifiutati di affittarli ad uso asilo nido!

La formula di ingresso nel mercato – creazione della scuola di formazione e del servizio Pronto Baby per poi, in un secondo momento, aprire l'asilo nido – costituisce il vero fattore di successo della società. Infatti, l'offerta di una formazione qualificata – seppur non riconosciuta dall'ente pubblico – congiuntamente a prospettive lavorative a breve termine, costituisce un forte potere d'attrazione nei confronti di donne giovani e meno giovani. L'elemento innovativo consiste proprio in quest'interazione delle attività gestite dalla società con marchi diversi.

Il punto di forza dell'esperienza percepito è la professionalità garantita dall'organizzazione, soprattutto nel Pronto Baby, servizio molto conosciuto in città, visto che "le mamme sono dei giudici spietati...".

Gli asili statali e comunali non sono considerati essere concorrenti con Gioco, coccole & biberon, anche perché dato l'alto livello di richieste pone le strutture private al riparo da qualunque concorrenza. Le barriere all'entrata in questo mercato sono costituite dal reperimento di locali sufficientemente ampi da adibire ad asilo nido e dall'ottenimento delle autorizzazioni in modo tempestivo e consono alle normative in vigore.

#### DATI RELATIVI AL PERSONALE E ALL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La sede di Milano occupa complessivamente 24 persone (esclusivamente donne). In ufficio lavorano quattro persone a tempo pieno: la direttrice generale, la direttrice promoter e le segretarie (Pronto Baby e Allievi).

La gestione dell'asilo nido e degli uffici della società è stata affidata ad AssoTata, associazione che riunisce educatrici

ci ed altre figure professionali. Creata nel 1996 a Torino, ha lo scopo, tra gli altri, di valorizzare le figure professionali di coloro che si occupano di bambini (tate, baby sitter, animatrici ecc.).

L'asilo funziona con 8 addette -7 educatrici e 1 cuoca/ dietista- nonché una coordinatrice d'asilo. Il costo medio del lavoro per addetta è di circa Lire 1.700.000 mensili. La coordinatrice opera in regime libero professionale per due mattine a settimana, con il compito di coordinare le attività e sovrintendere al lavoro di programmazione dell'asilo. La scuola di formazione si avvale della collaborazione di docenti (circa 12) e venditori in regime libero professionale. La società si avvale di consulenze fiscali e legali. L'esperto di marketing è Salvatore Maugeri, divenuto consulente della società mentre la gestione amministrativa è di competenza della direttrice.

#### DATI ECONOMICO - FINANZIARI

Il fatturato 1998 della società è stato di circa lire 1.590.000.000, così ripartito:

<b>Attività</b>	<b>Fatturato (in 000 lire)</b>
Asili nido (Milano + Roma)	595.000
Scuola di formazione (Milano + Roma)	1.000.000

L'Infanzia non ha mai usufruito di alcun contributo pubblico. Non attinge inoltre ad alcuna forma di finanziamento. Gli investimenti iniziali e nel corso del tempo provengono dal patrimonio personale e famigliare dei Maugeri.

#### RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Come si è già illustrato in precedenza, la società non ha alcun rapporto di tipo economico con gli enti locali. A Milano, la società non ha mai partecipato a gare d'appalto pubbliche per l'affidamento dei servizi. Lo ha fatto invece a Roma (con successo) per l'organizzazione del servizio pre e post scuola (nelle scuole materne ed elementari) e per la gestione di un centro estivo. La prima attività impegna le operatrici per poche ore al giorno e questo è uno dei motivi per cui si è scelto di non partecipare alle gare pubbliche a Milano (dove si ritiene di non poter garantire la continuità del servizio).

Per l'apertura dell'asilo nido, l'Infanzia ha dovuto (alla stregua di qualunque altro soggetto privato) chiedere tre tipi di autorizzazione alle autorità competenti:

- 1) autorizzazione mensa, richiesta all'ASL;
- 2) autorizzazione igienico- sanitaria per tutta la struttura, richiesta all'ASL;
- 3) autorizzazione al funzionamento, richiesta alla Provincia.

Ogni Regione ha un ente specifico per la richiesta dell'autorizzazione al funzionamento degli asili nido. In Lombardia l'ente preposto è la Provincia.

La richiesta all'ASL va fatta in un primo momento per l'ottenimento di un parere preventivo (che deve essere comunque esperito entro 45 giorni dalla domanda) relativo ai requisiti tecnici della struttura da adibire all'uso asilo nido. Sono valutati una serie di parametri: planimetria, metratura, numero di accessi e di servizi e consegnati documenti quali certificato anti-mafia, nulla osta preventivo dei vigili, documenti personali dei legali rappresentanti, elenco del personale ecc. Una volta ottenuto il parere preventivo dell'ASL e inoltrata la richiesta di autorizzazione, l'attività può avere inizio in attesa del rilascio di autorizzazione definitiva. L'iter complessivo è durato circa quattro anni nel caso di "Gioco, Coccole & Biberon" (richieste inoltrate nel 1994, ottenute nel 1998). Nell'interim, la struttura è passibile di controlli che sono giudicati essere "esasperati", "a tappeto", a cadenza bimestrale circa, da parte delle autorità competenti.

Per l'asilo di Roma le autorizzazioni sono state richieste nel 1998.

L'Infanzia si rapporta con soggetti pubblici anche in occasione della ricerca di scuole materne e asili nido presso cui fare svolgere il tirocinio previsto dai corsi per operatrici d'infanzia e educatrici. Il rapporto che si viene così ad instaurare è regolato da apposite convenzioni valutate di volta in volta da comitati comunali.

La scuola di formazione non è soggetta alla richiesta di autorizzazione, essendo privata (in base anche all'articolo 33 della Costituzione, qualsiasi ente privato può svolgere attività di formazione che non necessitano alcun titolo abilitante).

#### ATTIVITÀ DI MARKETING, CONTROLLO QUALITÀ, RAPPORTO CON GLI UTENTI

L'Infanzia ha da tempo intrapreso una politica di sponsorship di iniziative a livello nazionali e regionali di notevole visibilità. E', infatti, è sponsor ufficiale di Casa Telethon dal 1995 per la raccolta annuale di fondi che si svolge a Roma. L'Efibanca, finanziaria della Banca Nazionale del Lavoro, mette a disposizione i locali dove si svolge la festa per i bambini (circa 200 partecipanti) finalizzata alla raccolta fondi. L'Infanzia mette a disposizione i materiali, il personale e know-how. A Milano non è stato possibile svolgere analoghe manifestazioni perché coincidono con le festività di Sant'Ambrogio. Nel caso in cui gli organizzatori di Telethon cambiassero le date dell'iniziativa, la società metterebbe a disposizione i locali dell'asilo di Milano per la festa.

L'Infanzia è stata presentata in numerosi canali TV (Rai Uno, Rai Due, Rai Tre, Canale Cinque, Italia Uno, Rete Quattro,

Telemontecarlo). La campagna pubblicitaria si svolge attraverso manifesti nella metropolitana milanese, pubblicità istituzionale sulle Pagine Gialle, campagne di volantaggio (rivolte alle mamme) più volte durante l'anno.

Nell'aprile 1999, l'Infanzia ha partecipato alla "Fiera del Bambino" (visitata da circa 1600 famiglie) allestendo un servizio di Baby Ristorante, Baby Nursery e Baby Research, in cambio della possibilità di pubblicizzarsi.

La società propone anche il proprio marchio in franchising, possibilmente a Milano, a Roma. La maggior parte delle persone è interessata all'apertura di asili nido ma la spesa iniziale sembra costituire un valido ostacolo (nell'ordine di 100 milioni di lire) a fronte di prospettive di guadagno non molto elevate. Pochi sono gli elementi imposti agli eventuali affiliati (ad oggi non ce ne sono ancora): l'arredamento (colonne, boiserie, cancelletti) e il rapporto numerico educatrice- bambino.

Ogni qualvolta che una mamma entra in contatto con l'organizzazione (attraverso la richiesta di baby sitter) si chiede in che modo sono venute a sapere dell'esistenza del servizio. La maggior parte di loro dichiara di esserne venuta a conoscenza da amiche, da parenti e conoscenti che già se ne sono avvalse in passato.

#### IL FUTURO DEL SETTORE, ALCUNE CONSIDERAZIONI

Si riportano di seguito alcune considerazioni relative al futuro del settore dei servizi di custodia, cura e educazione dei bambini raccolte nel corso d'intervista:

I) Fino ad oggi, il personale impiegato negli asili nido dovevano essere in possesso di uno dei seguenti titoli di studio abilitanti ad esercitare la propria professione, a prescindere dai reali compiti svolti nella struttura: vigilatrice d'infanzia, assistente di comunità infantile, diploma di scuola o istituto magistrale.

Il Disegno di Legge "Norme per lo sviluppo e la qualificazione di un sistema di servizi per i bambini di età inferiore ai 3 anni e per le loro famiglie" prevede che il personale impegnato in attività educative per la prima infanzia e in ogni modo a contatto con i bambini e con le famiglie debba avere un titolo di formazione universitario, laurea in psicologia, pedagogia, scienze dell'educazione o lauree brevi. Prevede altresì che vi siano altre categorie di operatrici, chiamate "addetti ai servizi generali", adibite a varie mansioni (quali assistenza e vigilanza dei bambini, pulizia e riordino degli ambienti e dei materiali, predisposizione e distribuzione del vitto e collaborazione con il personale educativo alla manutenzione e preparazione dei materiali didattici e al buon funzionamento dell'attività del servizio).

Qualora il Disegno di Legge dovesse essere accolto, è opinione dell'intervistata che vi sarà un aspetto fondamentale intorno a cui si dibatterà molto. Fino ad oggi, infatti, le normative imponevano un rapporto numerico ben preciso tra educatori e bambini, 1 a 5 nel caso di lattanti e 1 a 7 per i bimbi non lattanti. La proposta di legge non chiarisce se il rapporto bambino- operatore vada stabilito tenendo in conto anche gli addetti ai servizi generali o meno. Se il rapporto si potesse ovviare (mescolando le due figure di educatori e addetti ai servizi generali), l'innovazione sarebbe non da poco perché permetterebbe di coinvolgere in asilo nido coloro finora esclusi per la non titolarità di un titolo abilitante.

L'impatto di tali cambiamenti sarebbero particolarmente sentiti nel caso dell'Infanzia perché potrebbe creare uno sbocco professionale più concreto alle operatrici d'infanzia formate nella Scuola. Come già illustrato, le operatrici non fanno cumulo per il rapporto numerico stabilito dalle leggi, rappresentando solo un supporto alle educatrici (e sono pochi gli asili a poter remunerare il personale di supporto).

II) Ogni anno aumentano i bambini in lista d'attesa per gli asili nido. La richiesta esiste, sia per via del fatto che ci sono più bambini che vanno all'asilo rispetto agli anni scorsi, sia per l'arrivo di bimbi di famiglie immigrate. Le richieste non sono soddisfatte né dalle strutture comunali e statali né da quelle private. La richiesta supera ampiamente l'offerta ed è una tendenza che non accenna a diminuire.

III) Le mamme milanesi e romane italiane preferiscono mandare i propri figli nelle scuole private per via di un atteggiamento elitista (nelle scuole pubbliche ci sono bambini appartenenti a tutte le classi sociali ed economiche). Ci si confronta anche con il razzismo tutti i giorni: le mamme preferiscono ancora oggi le ragazze italiane per una serie di motivi, in primis la lingua ma anche per remore e un luogo comune secondo cui le italiane sono più affidabili. Ci vorrà un salto culturale notevole per l'integrazione di lavoratrici extracomunitarie<sup>28</sup>.

#### PROSPETTIVE PER IL FUTURO LUNGO TRE LINEE DI ESPANSIONE

Le linee di espansione secondo cui la società prevede di svilupparsi sono numerose ma con una filosofia di fondo così riassunta: "ci adeguiamo alle esigenze del mercato ma con un'impronta unica e costante nel tempo, formazione del personale ed inserimento lavorativo".

I) Espansione territoriale con un modello gestionale, operativo ed organizzativo consolidato, costituito da tre real-

<sup>28</sup>Nel Pronto Baby si stanno inserendo ragazze extracomunitarie soprattutto latino americane che vengono giudicate essere molto serie e preparate, offrendo così opportunità lavorative.

tà: l'attività formativa, l'attività di asilo nido e l'attività di babysitteraggio. Tra i progetti per l'immediato futuro, c'è l'apertura di una sede entro la fine del 1999 nel Veneto per lo svolgimento dell'attività di formazione e a seguire, la gestione di un asilo nido. Memori della recente esperienza romana, in cui non è stato possibile trovare una struttura fisica unica per le due attività, l'idea è di cercare locali sufficientemente grandi da ospitare sia la scuola sia l'asilo. Si prevede di aprire una ludoteca in attesa di formare il personale da impiegare nell'asilo nido. Nel medio periodo, si pensa di aprire una sede a Firenze.

2) Ampliamento del servizio: si vorrebbe ampliare notevolmente l'asilo nido di Milano ma restano i limiti posti dalla difficoltà di trovare spazi idonei (vedi paragrafo relativo alla storia).

3) Diversificazione delle attività utilizzando Milano come perno. Si prevede di inaugurare alcune attività di formazione nel campo degli anziani con l'avvio di corsi per ASA e la creazione di un servizio privato di assistenza domiciliare, con le stesse modalità operative del Pronto Baby. La scelta però in questo caso è di procedere diversamente rispetto a quanto fatto per i corsi rivolti all'infanzia. Si intende, infatti, richiedere il riconoscimento regionale per i nuovi corsi. Affinché i corsi di formazione siano riconosciuti dalla Regione e che diano diritto al rilascio di un attestato valido è necessario che i docenti, il numero di ore (180 di tirocinio, 420 di teoria) e l'esame finale siano consoni a quanto richiesto dalla normativa in materia. Per intraprendere l'iter di riconoscimento è necessario inoltre compiere con una serie di requisiti tra cui il possesso di locali idonei e relativo certificato di agibilità ad uso scolastico rilasciato dall'autorità comunale. Inoltre, la società vorrebbe creare un'associazione chiamata "Nonni Insieme". Nel frattempo, ha fatto un mailing per sondare il mercato e cercare di valutare quante richieste ci sono per l'infanzia e quante per gli anziani, sul versante dei possibili utenti dei servizi e dei possibili interessati a fare i corsi.

## 7.5 COOPERATIVA SOCIALE “LA FONTE A.R.L.” DI MELZO

*Intervista alla Presidente Rita Ragone*

### L'ORGANIZZAZIONE E LA SUA STORIA

La Fonte è una cooperativa sociale di tipo A, collabora con enti locali ed istituzioni nell'organizzazione e gestione di servizi sociali a favore di anziani, minori, disabili e nuclei familiari<sup>29</sup>. I servizi offerti si possono riassumere come segue:

- assistenza domiciliare anziani e portatori di handicap;
- trasporti (a centri riabilitativi, di analisi o altro);
- distribuzione pasti (a domicilio nei comuni dove esiste questo servizio);
- supporto educativo scolastico;
- supporto educativo domiciliare a minori e famiglie problematiche;
- servizi pre e post scuola;
- gestione scuola materna e servizi educativi ed ausiliari presso asilo nido.

La cooperativa sociale “La Fonte” è stata creata nel 1983, alla fine di un corso di formazione finanziato dalla CEE ed organizzato dall'ENAIIP Lombardia per la formazione di assistenti domiciliari. Il corso, della durata di un anno, era di tipo sperimentale e rivolto a 21 donne disoccupate con più di 25 anni di età. Si proponeva di preparare personale qualificato per affrontare in maniera professionale, attraverso un servizio di assistenza domiciliare, i bisogni di anziani non autosufficienti, di persone handicappate o di minori in difficoltà.

L'idea di formare una cooperativa è stata del direttore dell'ENAIIP di Melzo. Delle tredici socie fondatrici, nove erano consorte deluse dal lavoro di assistenza nelle strutture residenziali e invece fortemente motivate nei confronti delle prestazioni domiciliari. Alcune partecipanti hanno trovato un'occupazione già durante il corso nelle case di riposo della zona. Il comune di Melzo aveva allora delle assistenti domiciliari che le consorte hanno affiancato durante il tirocinio previsto dal corso. La realtà era molto diversa da oggi perché a quei tempi l'ASA era considerata alla stregua della colf (usata per le pulizie di casa) e l'anziano non era tenuto in particolare considerazione in quanto utente di specifici servizi.

Il direttore dell'Enaip ha supportato la nascita dell'organizzazione con consigli, piccole consulenze e l'indicazione di un notaio per la costituzione formale dell'impresa. Inizialmente non è entrato anche a far parte della cooperativa, diventando socio sostenitore soltanto molti anni dopo. Un altro supporto è provenuto dal presidente delle ACLI di Melzo – che ospitava il corso Enaip - il quale ha messo inizialmente a disposizione della neo organizzazione un locale (con un telefono e macchina da scrivere) in condivisione con il patronato. Ha creduto anche lui nelle persone ma non è mai entrato a fare parte della cooperativa. Con il tempo, si è avvertita la necessità di avere un luogo fisico proprio, pagando l'affitto, sempre presso le Acli, senza avere nessun tipo di “cappello” politico. Il tutto è stato fatto “per piccoli passi”. Anche i “mariti” hanno dato una mano, facendo la loro parte: due di loro sono stati anche sindaci della cooperativa. Nell'ignoranza della cooperazione non sapevano che i parenti dei membri del consiglio di amministrazione non potevano fare parte del collegio dei sindaci!

Per reperire le risorse necessarie alla costituzione della cooperativa e il pagamento del notaio, le socie fondatrici hanno affisso dei manifesti (in cui si spiegava chi fossero e che cosa volevano creare) nella città e hanno partecipato alla Fiera annuale di Melzo in aprile con un banchetto di torte, centrini, presine (anche fatti da amiche e parenti) che hanno venduto per la raccolta fondi. A seguito hanno organizzato una festa con la pro loco di Melzo per gli anziani (maggio) e poi, la “festa del pane” in cui hanno venduto pane e prodotti simili.

I primi comuni con cui la cooperativa ha lavorato sono stati Gorgonzola (per l'assistenza ad una giovane ragazza handicappata nella fascia oraria pomeridiana), Settala (4 ore al giorno per un minore) e Melzo (sostituendo ASA del Comune in ferie e/o maternità per l'assistenza agli anziani). Nei primi tempi, le giornate erano passate a ideare le iniziative da attivare a livello locale, le socie portavano i propri figli in ufficio e vi restavano fino a tarda notte. I problemi affrontati all'inizio sono stati i più svariati: primo fra tutti, lo sviluppo di “coraggio” e competenze per avvicinare i politici, gli enti locali e far comprendere il ruolo cui aspirava “La Fonte” per far cambiare qualcosa sul territorio. Gli enti locali, infatti, hanno faticato a capire che non si trattava di un gruppo di “donne di servizio”: le assistenti sociali, laddove c'erano, si limitavano a calcolare il fabbisogno di pulizia degli ambienti, che era poi la richiesta prevalente delle famiglie. La difficoltà è stata quella di spiegare che non bisognava parlare solo con i parenti ma soprattutto con gli anziani, i quali esprimevano esigenze e bisogni ben diversi da quelli contemplati fino ad allora<sup>30</sup>.

In fase di start-up la cooperativa (sei sono state le socie ad impegnarsi attivamente) ha dovuto affrontare soprattutto problemi di tipo organizzativo. Al crescere del lavoro, si avvertiva il bisogno di articolare i compiti di coordi-

<sup>29</sup>La cooperativa ha richiesto una preparazione specifica sui malati di AIDS ad alcuni dei propri soci attraverso la frequenza di corsi regionali ed è in grado di estendere a questa categoria di utenti i propri servizi di assistenza domiciliare.

<sup>30</sup>Una delle lamentele più rilevate presso gli anziani era proprio “non mi portano mai fuori...”!

namento e di reperire il personale. Nei primi anni di attività non esisteva alcuna forma di coordinamento vero e proprio. Infatti, ci si avvaleva soltanto di una coordinatrice, il presidente, che nel frattempo si occupava di bilanci e di contratti. Nel corso del 1990, durante un consiglio di amministrazione, si è presa la decisione di affrontare il delicato tema del coordinamento. Si è deliberato che il presidente dovesse occuparsi dei rapporti esterni e delle pubbliche relazioni e che ci fosse un responsabile del coordinamento che avesse a disposizione un paio d'ore nel pomeriggio per i colloqui con le socie e per la ricerca del personale, per lo svolgimento delle riunioni con le assistenti sociali. La responsabile del coordinamento doveva essere una persona sempre disponibile su appuntamento. All'inizio degli anni '90 "La Fonte" non svolgeva ancora l'attività di assistenza ai minori. Si è arrivati così alla separazione dei due momenti di coordinamento con l'introduzione del coordinamento di area ed è stato proprio questo il modello che ha funzionato. Il CdA ha deciso di inserire una seconda coordinatrice nel 1992, vista la mole di lavoro in crescita: basti pensare che nel 1991/1992 le socie erano 154.

Il vero punto di svolta nella storia della cooperativa è stato dunque il riassetto organizzativo appena descritto. Un altro momento decisivo per La Fonte è stata la vincita della convenzione per la gestione di due case di riposo (la casa di riposo comunale di Cassano e la casa di riposo -IPAB- di Gorgonzola) e la richiesta da parte del comune di Cassano di ausiliarie (commesse, bidelle) per le pulizie e custodia nell'ambito scolastico. La presenza di un presidente molto competente nei rapporti con gli enti locali per l'ottenimento di commesse ha permesso nel tempo di accedere ad appalti anche in comuni distanti e per attività molto differenziate tra loro. Nella maggior parte dei casi, all'inizio si è trattato di piccoli lavori anche poco qualificati. A partire da questi servizi di "basso profilo", la cooperativa si è fatta conoscere: ha così acquisito progressivamente altre commesse, vincendo gare per l'affidamento di altri servizi dagli stessi enti locali, quali l'assistenza domiciliare ad anziani, minori e handicappati. Un esempio per tutti, nel comune di Pozzuolo, l'attività verso i minori (ADM, SAD minori e sostegno all'handicap) è iniziata dai servizi di accompagnamento e trasporto scolastico. Ora la cooperativa fornisce al comune anche i servizi di assistenza ad anziani.

Un aspetto che sembra aver favorito la cooperativa dal punto di vista gestionale è stato l'aver scelto di remunerare correttamente il proprio personale fin dall'inizio. Infatti, nel 1992 non hanno avuto particolari problemi a adeguare le tariffe salariali orarie che all'epoca erano già sulle 9.000 lire all'ora. Altre organizzazioni hanno avuto difficoltà perché le paghe erano di circa 6.000 l'ora.

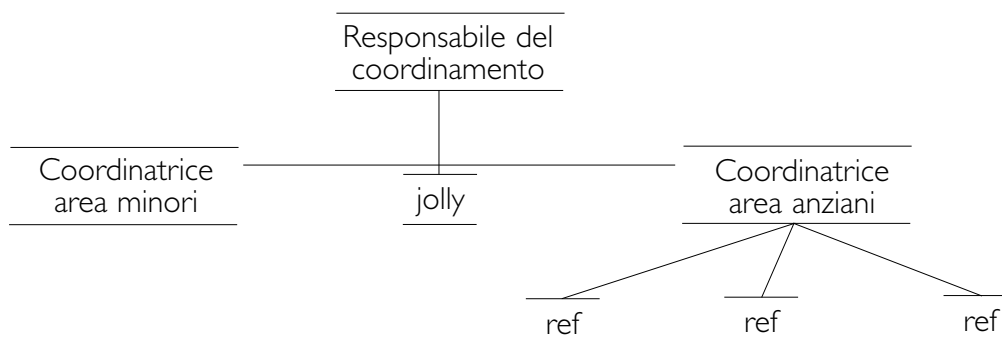
La cooperativa fa parte della Lega delle Cooperative dall'inizio del 1984. La Fonte ha fatto parte del consorzio regionale "Città essenziale" (raggruppante cooperative della Lega) ma poi vi sono state delle difficoltà economiche che ne hanno determinato l'uscita nel 1991.

A fine 1995, vi è stato l'adeguamento della cooperativa alle disposizioni della legge 626 (circa 60 milioni di spesa), attualmente richiesto nei capitolati d'appalto congiuntamente al piano sanitario dell'organizzazione.

#### ASSETTO ORGANIZZATIVO ED ELEMENTI DI INNOVATIVITÀ

Come si è già illustrato precedentemente, la cooperativa si è data due livelli di coordinamento direzionali. Alla responsabile del coordinamento centrale – sempre presente in sede – riportano le coordinatrici di area: area minori e area anziani. La cooperativa dispone inoltre di una segretaria.

Nell'area anziani vi sono delle referenti territoriali con un incarico di lavoro di ASA che hanno il compito di riferire tra il Comune (il più delle volte, nella persona dell'assistente sociale di competenza) e la cooperativa.



La referente conosce bene il lavoro del territorio ed è sempre presente alle riunioni tra ASA e assistenti sociali, nonché al momento di presa in carico di nuovi utenti. Il referente esiste per i comuni dove operano tre o più ASA (Melzo, Arcore e Gorgonzola), per gli altri comuni, la coordinatrice di area costituisce il riferimento diretto. Non va dimenticato che in alcuni casi la figura del referente è richiesta nei capitolati d'appalto.

Nell'area anziani esistono delle figure denominate "jolly"<sup>31</sup>. I "jolly" non hanno un incarico fisso ma intervengono per le sostituzioni (malattie, ferie, permessi). Al momento sono in quattro. Questa sembra essere una scelta vincente (vedi poi).

I principali momenti di coordinamento sono costituiti dalle riunioni svolte in ufficio per motivi contingenti e su progetti specifici. Da molti anni la cooperativa indice una riunione annuale sulla cooperazione tenuta dal Presidente dei sindaci.

L'assetto organizzativo è alla base degli elementi di innovatività di La Fonte. Infatti, tra gli elementi di innovatività del servizio –inteso in senso lato– offerto dalla cooperativa si possono elencare:

- le sostituzioni garantite grazie alla presenza di figure jolly (sono in 4 e possono sostituire tutte le figure professionali, tranne gli insegnanti e gli educatori);
- la disponibilità delle coordinatrici (le socie hanno il loro n° di telefono di casa) e l'apertura dell'ufficio alle 8 del mattino;
- il jolly libero che interviene per la pronta sostituzione dell'operatrice assente<sup>32</sup>.

#### LE ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE E ANALISI DEL RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI

S'illustrano di seguito le attività di "La Fonte" con particolare riferimento ai servizi domiciliari dell'area anziani, oggetto di questo lavoro. Si descrivono altresì brevemente i contenuti e le modalità di rapporto della cooperativa con gli enti locali per ogni tipologia di servizio.

#### I SERVIZI DELL'AREA MINORI

I servizi principali dell'area minori sono l'assistenza domiciliare a minori (ADM), l'integrazione scolastica dei minori portatori di handicap e il servizio di assistenza domiciliare (SAD).

Il servizio di ADM consiste in un supporto educativo alle famiglie che in determinati momenti della loro vita si trovano ad affrontare e a gestire la crescita armoniosa dei propri figli. L'educatore interviene a domicilio e si occupa del bambino per svolgere un progetto più globale con la famiglia, molto più funzionale (in termini di risultati raggiunti e tempi per il loro raggiungimento) che interventi solo sul bambino. Quest'approccio di lavoro è stato possibile con i comuni di Melzo e Arcore. Non sempre è così, dipendendo, infatti, dall'organizzazione interna del comune, da quanto ci vuole investire e quanto tempo ci vuole dedicare. Altri comuni rispondono agli "obblighi di legge" ma poi, di fatto, non hanno una gestione funzionale del servizio, delegando quest'aspetto ai servizi territoriali, quali il Servizio Età Evolutiva o il Nucleo Operativo Minori che si occupa di situazioni segnalate dal Tribunale dei Minori, con una gestione del progetto scoordinata.

Questo servizio è partito con il comune di Melzo nel 1992 quando si è deciso di sperimentare l'utilizzo della figura professionale di ASA con funzioni pedagogiche. Poco a poco l'ente locale ha strutturato un servizio specifico all'interno del proprio settore "Servizio Sociale" con l'individuazione di referenti e rappresentanti istituzionali precisi. La psicomotricista di "La Fonte" si reca nei comuni ed organizza delle riunioni d'èquipe con le assistenti sociali. L'assistente sociale (dipendente del comune) tiene il rapporto con le famiglie, valuta le domande e fa da filtro a tutte le segnalazioni che potrebbero avere bisogno di un potenziale intervento. Nel momento in cui ritiene che il caso sia idoneo ad essere seguito con l'ADM, lo porta in èquipe. L'èquipe è composta da educatori e da uno psicologo coordinatore del gruppo, facenti parte della cooperativa e dall'assistente sociale. Il programma è steso dall'èquipe e successivamente viene convocata la famiglia con la quale si fa una specie di "contratto" rispetto agli obiettivi che occorre perseguire. Sono previste delle verifiche intermedie durante l'anno, in media una volta ogni 3 mesi. In queste occasioni, il ruolo dello psicologo e/o dell'assistente sociale è quello di esaminare congiuntamente alla famiglia quali sono stati gli obiettivi raggiunti ed eventualmente "correggere il tiro", mentre l'educatore si rapporta con il bambino e aggiorna l'èquipe su quanto accade.

L'ADM è nato come un servizio alternativo alle soluzioni "drastiche" in cui o non si poteva fare nulla oppure si prevedeva l'allontanamento dalla famiglia previa segnalazione al Tribunale dei Minori. Ha dunque delle valenze di controllo ma anche di riattivazione della famiglia rispetto ad alcuni obiettivi educativi, richiamandola "in carico". L'ADM si presta dunque come facilitatore di alcuni cambiamenti fondamentali per il benessere del bambino.

Nel caso di Melzo è prevista anche la presenza ed intervento di un consulente psicologo supervisore che interviene sugli aspetti di contenuto del servizio, circa una volta la mese. L'assistente sociale è presente all'apertura e chiusura del progetto sulla persona ed è il riferimento istituzionale della cooperativa. Per l'utente, il referente è il Servizio Sociale del comune. In media ogni bambino è assistito per circa 5 ore settimanali (con 2 o 3 accessi degli operatori).

<sup>31</sup>Non esistono invece jolly nell'area infanzia perché si istaura un rapporto personale tra operatore e bambino, non facilmente sostituibile. Lo stesso vale per gli educatori, visto che hanno un profilo professionale diverso.

<sup>32</sup>Questo aspetto costituisce un punto di forza accertato: per un anno la cooperativa ha perso la convenzione SAD di Gorgonzola per poi riacquisirla visto che presso l'organizzazione che ha vinto aprivano i propri uffici alle 9 con la conseguenza che molti utenti sono rimasti inserviti, a letto.

### INTEGRAZIONE SCOLASTICA PER I MINORI PORTATORI DI HANDICAP

Dal 1991 la cooperativa offre servizi di integrazione scolastica per i minori portatori di handicap (ex Legge 104). La scuola fa richiesta al Comune per un n° determinato di ore e di utenti. Se il Comune ha le disponibilità economiche necessarie, si avvale della collaborazione della cooperativa. In questo caso, l'interlocutore istituzionale di "La Fonte" è il Servizio Sociale o Servizio della Pubblica Istruzione del Comune.

Questo è un servizio che prevede un'assistenza ad personam. Originariamente era inteso esclusivamente come un intervento sulle esigenze fisiche del bambino (accompagnamento in bagno per esempio). Si è assistito via via ad una richiesta della scuola verso un intervento più educativo attraverso un programma didattico tarato sui bisogni del bambino. L'educatore svolge un programma didattico integrando anche il lavoro degli insegnanti di sostegno, laddove esiste. In alcuni contesti la scuola richiede delle competenze specifiche per l'integrazione di un bambino. L'educatore "entra dove la scuola ha già fatto un salto culturale" rispetto all'integrazione. In tutti gli altri contesti si fa molta fatica ad intervenire perché la scuola commissiona un sostegno ad integrazione che va a sopperire alle mancanze del provveditorato. Non c'è collaborazione tra l'ente locale e la scuola per la realizzazione di un progetto, l'ente fa una prestazione di mano d'opera e la scuola esegue.

Il servizio è assicurato da 13 insegnanti (educatori o diplomati da scuola magistrale) non solo ai ragazzini il cui handicap è certificato dal provveditorato (certificazione H). Se il Comune è sensibile a questo problema e ha disponibilità economiche, molto spesso s'interviene in situazioni di disagio scolastico (anche comportamentale). In quest'aspetto risiede la differenza tra i servizi erogati da "La Fonte" e quelli forniti da altre organizzazioni (il rapporto con l'ente locale).

Il SAD su minori è un servizio molto residuale per la cooperativa. E' attivo dal 1983 e consiste in un intervento assistenziale che garantisce la cura dei bambini rispetto alle esigenze primarie (es.: famiglie che hanno grossi problemi di accudimento, non necessariamente a rischio). L'attività viene svolta da ASA. La Fonte ha attualmente in essere convenzioni attive con i Comuni di Vimodrone, Gessate e Gorgonzola.

### IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE PER ANZIANI

L'obiettivo di fondo dell'assistenza a domicilio è quello di aiutare le persone anziane, disabili, e portatori di handicap a rimanere nel proprio ambiente di vita il più a lungo possibile mantenendo il massimo livello di autonomia compatibile con le proprie condizioni bio-psico-sociali. Aiutando l'anziano nell'igiene della persona, supportandolo nei piccoli lavori domestici, nella preparazione dei pasti, mantenendolo in collegamento con i familiari, con i servizi di zona e con l'ambiente sociale, ma soprattutto instaurando un rapporto umano con l'anziano che lo renda più partecipe alla vita.

Le prestazioni del SAD sono di vario tipo, raggruppabili come segue:

- assistenza e cura della persona: pulizia personale, vestizione, aiuto nella preparazione e somministrazione pasti, aiuto nei movimenti di deambulazione o, in caso di allettati, mobilitazione;
- tutela igienico- sanitaria della persona: controllo nell'assunzione dei farmaci, interventi di semplice attuazione sotto il controllo del medico, prevenzione piaghe da decubito, accompagnamento dell'utente per le visite mediche di controllo;
- assistenza per il governo e l'igiene dell'alloggio e la conduzione del menage familiare: pulizia alloggi e arredi, spesa e commissioni varie, lavaggio, stiro e cucito biancheria utente, ecc.;
- aiuto psicologico coordinato dall'assistente sociale responsabile del SAD: valutazione della condizione fisica e psicologica al fine di sollecitare l'intervento di altri operatori, sollecitazione dell'autonomia residua della persona ed intervento educativo sui parenti, sul vicinato o sul volontariato per mantenere vive forme di solidarietà e stimolare l'integrazione sociale.

La cooperativa svolge anche un servizio di trasporto presso centri riabilitativi, ambulatoriali, ricreativi ecc. e un servizio di trasporto pasti a domicilio (Gorgonzola, Melzo, Arcore, Trucuzzano) preparati dai centri polivalenti.

Alcuni anni fa La Fonte impiegava anche figure infermieristiche ma ha scelto di non farlo più perché era molto difficile trovare un accordo tra i comuni in grado di garantire un numero sufficienti di ore, con conseguenti perdite di tempo e di risorse (basti pensare che i comuni chiedevano prestazioni infermieristiche di 45 minuti per tre volte alla settimana o simili).

Uno dei problemi maggiormente sentiti dalla cooperativa nello svolgimento dei servizi di assistenza domiciliari ad anziani é che non esistano validi meccanismi di integrazione con l'assistenza sanitaria domiciliare prestata dalle Asl di competenza<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> A proposito dell'integrazione tra i due tipi di servizi, si era fatta un'esperienza interessante nel Comune di Pozzuolo per la costituzione di una equipe "mista" – cooperativa, comune, ASL- ma ha avuto vita breve.



La Fonte opera in convenzione con i seguenti enti locali per il SAD: Vimodrone, Gorgonzola, Gessate, Bellinzago Lombardo, Pozzuolo Martesana, Melzo, Paullo, Trucazzano, Limbiate, Arcore, Inzago e San Donato Milanese. La valutazione dei bisogni è fatta inizialmente dalle assistenti sociali del comune. Nel 1998 la cooperativa ha erogato 43.587 ore di SAD per conto di utenti pubblici. Nei contratti di appalto vengono definiti il monte ore, il tipo di intervento e la qualifica degli operatori coinvolti. In genere, la cooperativa è affidataria di servizi per mezzo di trattative private soltanto come proseguimento di appalti vinti per il medesimo servizio. Il comune di San Donato ha avviato una trattativa privata con la cooperativa per la gestione del SAD, il contatto è stato attivato dal Comune stesso, si erano informati presso altri enti locali.

La Fonte non applica tariffe differenziate attestandosi circa a 24.000/ 24.500 lire orarie su SAD anziani con ASA. I momenti di verifica dell'operato della cooperativa da parte degli enti locali sono annuali e si svolgono attraverso una relazione scritta all'assistente sociale referente. Durante l'anno si realizzano riunioni settimanali, quindicinali e mensili tra le ASA e le assistenti sociali in cui vengono ridefiniti i criteri di intervento anche sulla base degli appunti delle ASA impegnate nei servizi.

Il percorso di accesso ai servizi di assistenza domiciliare prevede che ci sia una richiesta da parte dell'anziano in prima persona o dai suoi familiari. La maggior parte dei comuni utilizza il doppio criterio della patologia e del reddito, sia per l'accesso ai servizi sia per la compartecipazione alla spesa da parte dei cittadini. Secondo le fasce di reddito, quasi tutti i comuni prevedono il pagamento di un ticket per prestazione da parte degli assistiti. I comuni che non fanno pagare un ticket sono: Arcore, Limbiate, Paullo. I comuni che sì lo fanno pagare: Bellinzago, Gessate, Gorgonzola, Melzo, Pozzuolo, Vimodrone, San Donato (nuova convenzione), Inzago, Trucazzano. Le liste d'attesa non sono particolarmente lunghe.

#### CONCORRENTI

In questo settore la concorrenza è rappresentata da cooperative ed alcune associazioni nate per offrire assistenza domiciliare 24 ore su 24. Anche La Fonte era partita con quest'intenzione ma poi ci si è resi conto che non era fattibile dal punto di vista economico- organizzativo. In realtà la concorrenza è blanda perché l'ente locale privilegia i rapporti con organizzazioni di cui conosce la storia, l'operato ecc. e "La Fonte" appare ben accreditata da questo punto di vista.

#### RAPPORTI CON L'UTENZA PRIVATA SOLVIBILE

Attualmente la cooperativa serve soltanto 4 utenti privatamente, un numero considerato essere esiguo visto la notevole richiesta da parte dei privati. I servizi richiesti vanno da alcune ore a mezze giornate ad accompagnamento sulle 24 ore. La domanda privata è anche per servizi di sollievo alle famiglie. I privati arrivano quando "non ce la fanno più", nei momenti di maggiore stanchezza. Durante l'estate pervengono richieste di assistenza per 4 ore le mattine o più interventi durante il giorno. Molte delle richieste consistono in ore ad integrazione di quelle riconosciute dal comune e per prestazioni serali e domenicali.

La cooperativa è da sempre fortemente interessata all'utenza privata ma va incontro a notevoli problemi, primo fra tutti la capacità di garantirsi un numero sufficiente di clienti continuativi atto ad agevolare l'assunzione di ASA per lo svolgimento delle prestazioni. Negli anni scorsi la cooperativa ha garantito prestazioni anche continuative di 4 ore giornaliere ma poi ha deciso di ridurre la propria presenza in questo segmento di mercato. Le tariffe applicate sono leggermente inferiori a quelle richieste all'utente pubblico.

#### QUADRO RIASSUNTIVO ATTIVITÀ E NUMERO DI UTENTI 1998

<b>Utenti e servizi</b>	<b>N° utenti</b>
Utenti SAD anziani	232
Utenti SAD minori	4
Utenti SAD handicap	4
Utenti servizio trasporti	14
Utenti ADM	20
Utenti servizio consegna pasti a domicilio	84
Utenti servizio scodellamento pasti in struttura	6
Utenti servizio di ergoterapia	25
Utenti servizio di assistenza minori in struttura	1
Servizi pullman scolastici	2
Servizi prelievi presso consultorio comunale	1

## IL PERSONALE, LE COMPETENZE PROFESSIONALI

La Fonte ha circa 100 soci (al 30-6-99), attualmente non dispone nel proprio organico di soci volontario. Vi opera anche x soci volontari. In cooperativa sono presenti molteplici professionalità. Mentre l'attività a favore di anziani è svolta esclusivamente da ASA, nell'area minori, le figure professionali sono maggiormente diversificate.

## INQUADRAMENTO FUNZIONALE DEI SOCI - LAVORATORI AL 31/6/99

<b>Figura professionale</b>	<b>N° soci lav.</b>	<b>Modalità di rapporto</b>
Insegnanti	13	A tempo determinato
ASA	39	A tempo indeterminato
Educatori professionale su ADM	3	A tempo indeterminato
Operatori soc. assist. non qualif.	2	A tempo determinato
Bidelle (nido, scuole materne ed elementari)	29	A tempo determinato
Coordinatrici del lavoro	2	A tempo indeterminato
Psicomotricista	1	A tempo indeterminato
Psicologa	1	A tempo indeterminato
Impiegata addetta all'amm.	1	A tempo indeterminato
Soci - sostenitori	6	-

Il reclutamento del personale è svolto in prima battuta attraverso i corsi ASA dell'Enaip (con cui La Fonte) collabora da tanti anni. I corsi Enaip vengono valutati essere i migliori sul mercato. Data la forte difficoltà a reperire ASA, la cooperativa utilizza vari punti informativi per gli annunci relativi alla ricerca di personale: le locandine collocate presso gli uffici dei servizi sociali dei comuni dove opera, gli uffici di collocamento e ultimamente anche presso organi commerciali (quali la Coop. di Cassano!).

La selezione del personale è svolta dalla coordinatrice area anziani per le ASA e dalla coordinatrice area minori per le insegnanti e educatori. Il primo passo del processo di selezione consiste nella compilazione di una domanda e di in un primo colloquio in cui si vagliano le motivazioni.

Le ASA devono essere in possesso di un attestato riconosciuto dalla Regione. L'esperienza lavorativa è valutata molto favorevolmente ma ciò che più pesa è la "disponibilità al territorio". Non va dimenticato, infatti, che gli appalti richiedono che il lavoro si svolga dal 1° gennaio al 31 dicembre. Si verifica dunque la disponibilità lavorativa giornaliera delle candidate al giorno (deve essere di minimo 5 ore al giorno) e il più delle volte si chiede la residenza nel comune di assegnazione data la dispersione del lavoro sul territorio. Se il candidato/ la candidata viene ritenuto essere idoneo al lavoro domiciliare, si attiva una fase di affiancamento di una settimana ad un'ASA in modo da dare l'opportunità di fare vedere come effettivamente si lavora. Solo al termine di questo periodo e dopo una disamina approfondita del regolamento interno della cooperativa, si procede alla firma della lettera di incarico.

"La Fonte" non svolge sistematicamente alcuna attività di formazione interna.

La cooperativa è composta quasi esclusivamente da donne. Nell'area anziani in particolare, vi lavorano soltanto donne perché "il domicilio non dà le garanzie della casa di cura, dove si entra, si timbra e si fanno le ore che si dovranno lavorare. Nel domiciliare è possibile che l'utente venga ricoverato e che ci siano delle ore vuote visto che non sempre si riesce ad inserire un nuovo assistito in giornata. Sotto l'aspetto economico, le strutture danno garanzie e sono gli uomini ad essere più attratti da questo aspetto. Le donne rischiano di più, è una questione di scelte. Questo è uno dei motivi per cui i maschi non "durano" nell'assistenza domiciliare". La presenza di donne extra comunitarie è relativamente bassa ma tenderà a crescere (oggi vi sono 4 ASA).

Ai soci della cooperativa si applicano le ritenute previdenziali convenzionali sulla base del regolamento interno. E' prevista la tredicesima ma non ancora la quattordicesima mensilità. Si riconoscono 26 giornate di ferie all'anno.

<b>Figura professionale</b>	<b>livello</b>	<b>Compensi orari lordi in lire</b> (comprensivi delle indennità contrattuali e degli scatti di anzianità)
ASA	4° liv.	11.456
Educatori	5° liv.	12.147
Educatori professionali	6° liv.	12.814 (+ scatti di anzianità)

A partire da quest'anno si è deciso per la prima volta di accogliere un obiettore di coscienza di Melzo - segnalato dalla Lega delle Cooperative- il quale lavora in affiancamento e a supporto delle ausiliarie oppure in mansioni di ufficio. La cooperativa collabora sin dai suoi esordi con l'ENAIIP per l'accoglienza delle tirocinanti che operano in affiancamento alle ASA: Nel 1998 sono state accolte 6 tirocinanti.

La cooperativa non fa attualmente uso di consulenti. All'inizio degli anni 90 si è avvalsa della collaborazione di docen-

ti universitari per aspetti di carattere organizzativo. Tra i servizi professionali esternalizzati vi sono: un commercialista e uno studio di amministrazione del personale (studio cui vengono inviate le ore effettuate, le ore di straordinario e i rimborsi chilometri ove previsti).

#### DATI ECONOMICI FINANZIARI

##### IL FATTURATO NEGLI ANNI '90

Anno	Fatturato (in milioni di lire)
1998	2.491
1997	2.668
1996	2.484
1995	2.194
1994	3.287
1993	2.153
1992	1.974
1991	1.741
1990	1.228

Il livello di indebitamento è nullo.

Nel 1998 il fatturato relativo al SAD anziani è stato di lire 982.760.000, pari al 40% dei ricavi complessivi.

Il calo di fatturato avvenuto nel 1995 è stato dovuto alla perdita degli appalti per l'assistenza socio assistenziale presso le case di riposo per via delle offerte al massimo ribasso ritenute essere "spropositate". Per due anni La Fonte ha cercato di mantenere delle tariffe basse ma questa politica ha avuto delle ripercussioni negative sul bilancio della cooperativa, il che ha portato all'abbandono di questa attività e il ritiro dalle gare d'appalto ad esse riferite. L'unico comune con il quale continuano a lavorare in questo settore è Gorgonzola perché interessa il lavoro e il modo di lavorare dell'ente locale. In sintesi, da un momento di forte differenziazione delle attività e di dispersione sul territorio, la scelta strategica è stata quella di concentrarsi su alcune attività e meno comuni.

Dopo il 1996 il consiglio di amministrazione della cooperativa ha adottato la scelta di non procedere alla partecipazione di gare che prevedono tariffe molto basse. I contratti vengono rinnovati soltanto a condizioni economiche "sostenibili".

La Fonte non ha mai ottenuto contributi economici pubblici di alcun tipo.

La cooperativa non applica alcuna politica di differenziazione di prezzi, semmai il tentativo è di omogeneizzare le tariffe dei diversi appalti.

Figure professionali	Tariffe orarie
ASA (su SAD con anziani)	24.000
Educatori	27.000
Ausiliarie	20.000

##### PROSPETTIVE PER IL FUTURO

La cooperativa non ha attivato alcun sistema di monitoraggio della qualità e soddisfazione degli utenti ma sta avviando le procedure per il conseguimento della certificazione di qualità ISO 9001. La certificazione sarà un requisito fondamentale per la partecipazione alle gare d'appalto pubbliche, soprattutto dal momento in cui il sistema di aggiudicazione dei servizi si baserà sugli appalti concorso.

Le prospettive future del settore dei servizi domiciliari per anziani appare promettente ma il vero e proprio "collo di bottiglia" si riferisce al reperimento di personale ASA. I corsi esistenti vengono ritenuti essere del tutto insufficienti: le corsiste finiscono per essere completamente assorbite dalle strutture, che negli ultimi anni hanno garantito un gran numero di posti di lavoro. In realtà, è fortemente richiesta la disponibilità di una formazione specifica per assistenti domiciliari perché questo permetterebbe di fare una prima scrematura delle candidate sulla base di una motivazione fondamentale per il lavoro svolto dalla cooperativa: la vocazione per il territorio.

La cooperativa vorrebbe studiare formule di servizi in grado di sostenere le famiglie dei comuni in cui opera, in modo da offrire prestazioni complementari a quanto assicurato dall'intervento degli enti locali. L'avvicinamento all'utente finale nasce inoltre dall'idea (opinione dell'intervistata) che i Comuni tenderanno ad abbandonare progressivamente un ruolo attivo nei servizi di assistenza domiciliare, lasciando che il rapporto avvenga direttamente tra le organizzazioni fornitrici di servizi e gli utenti.

## 7.6 COOPERATIVA SOCIALE “LA LINEA DELL’ARCO” DI LECCO

*Intervista alla Responsabile dell’area infanzia Sara Fasoli  
e al coordinatore della cooperativa Paolo Dell’Oro*

### LA COOPERATIVA E LA SUA STORIA , IL RUOLO DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI

“La Linea dell’Arco” nacque nel 1986, per iniziativa di un gruppo di operatori provenienti da un’esperienza professionale in comunità per tossicodipendenti con il fine di operare nel campo della prevenzione del disagio adolescenziale-giovanile e delle tossicodipendenze. Sette dei nove soci fondatori erano anche soci lavoratori. Progressivamente vi è stato un notevole ampliamento e diversificazione delle aree di intervento, dall’area del disagio verso l’area della promozione della qualità della vita giovanile nonché attività di formazione rivolte a genitori, volontari ed operatori. A metà anni 90 la cooperativa ha inaugurato un centro di documentazione (CISED) per conto e in collaborazione con la Provincia di Lecco. Nel 1995, la cooperativa ha iniziato ad operare nell’ambito dei servizi riabilitativi. Nel 1993 la cooperativa opta per la trasformazione in cooperativa sociale di tipo A. Quell’anno è considerato essere il punto di svolta dell’organizzazione- al di là degli aspetti strettamente formali di cambiamento di status giuridico- e la vera data di nascita della cooperativa visto che prima di allora, gli aspetti economici e di bilancio erano considerati alla stregua di variabili indipendenti e ci si muoveva esclusivamente su logiche improntate ad una forte spinta solidaristica, con scarse valenze imprenditoriali. Basti pensare che il fatturato ammontava a soli 180 milioni. Il gruppo dirigente si è allora posto un quesito fondamentale: “che cosa significa essere cooperativa?”. A partire da questa domanda, la cooperativa ha cercato di rimpostare e rivedere profondamente il proprio operato. Questo complesso processo di ridefinizione della propria mission è stato portato a termine grazie alla collaborazione e supporto (gratuito) di un’altra cooperativa lecchese più avanzata dal punto di vista imprenditoriale. La Linea dell’Arco opera ad oggi nelle seguenti aree:

- 1) Animazione socio- culturale: interventi di promozione e di prevenzione primaria e secondaria rivolti a preadolescenti, adolescenti e giovani (centri di aggregazione, punto Informa Giovani, centri di informazione e consulenza nelle scuole medie superiori, laboratori espressivi, centri diurni per tossicodipendenti), anziani (in case di riposo, centri diurni e di aggregazione), bambini e genitori (con progetti di intervento per l’infanzia e di supporto alle famiglie);
- 2) Formazione: con attività formative rivolte a genitori, insegnanti, educatori e volontari, operatori di cooperative, operatori sociali e amministratori. Propone inoltre corsi pluriennali di musicoterapia, arteterapia e danzaterapia (Centro Artiterapie) e stages e corsi estivi residenziali di animazione musicale (Scuola di Animazione Musicale);
- 3) Consulenza: consulenze e percorsi di informazione ed orientamento ad amministratori, operatori, volontari per la progettazione di interventi e servizi sociali, progettazione di interventi di animazione musicale e artiterapie, progettazione di corsi di formazione per operatori e volontari dei servizi pubblici e del privato sociale, sulla valutazione degli interventi e inoltre, sulla legislazione socio- sanitaria, sulla gestione di dinamiche di gruppo e sulle tematiche del volontariato.

La cooperativa opera anche nel campo dei servizi alla prima infanzia dal 1998.

La Linea dell’Arco aderisce alla Lega delle Cooperative, al Consorzio di cooperative sociali Consolida e alla CNCA (Confederazione Nazionale Comunità di Accoglienza). Il Consorzio Consolida aderisce al CGM (Consorzio Gino Mattarelli), organizzazione di terzo livello (è un consorzio di consorzi).

### ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, IL PERSONALE, LE COMPETENZE PROFESSIONALI

La cooperativa è composta da circa 40 soci, di cui 35 soci lavoratori e 5 soci volontari. Vi sono inoltre 15 dipendenti non soci.

Nella cooperativa sono presenti diverse professionalità (il presidente è laureato in filosofia!) ma la maggior parte degli operatori sono educatori (circa il 70%) e assistenti sociali (circa il 10%). Si è sempre dato priorità a queste figure professionali specifiche mentre sussistono dubbi rispetto all’opportunità di inserire laureati in scienze dell’educazione, il cui percorso scolastico deve essere ancora sperimentato.

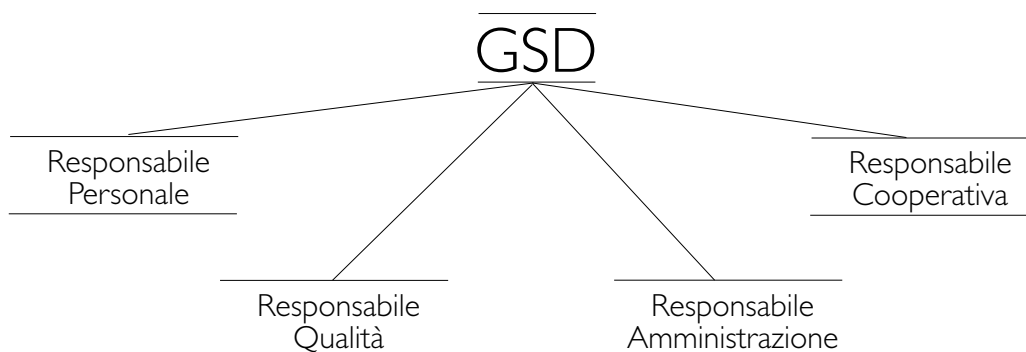
Si applica il CCNL per tutti: non si è mai fatto ricorso al salario convenzionale nè a regolamenti interni, strumenti di riduzione della tutela dei lavoratori delle cooperative.

L’assunzione di nuovo personale e nuovi soci in cooperativa è seguita con molta attenzione. L’iter di ingresso prevede un periodo di prova di minimo 6 mesi e massimo un anno in cui si cerca di conoscersi reciprocamente. Durante tale periodo, al nuovo/a arrivato/a è assegnato un tutor, che ha il compito di accompagnare l’ingresso nell’organizzazione e di offrire sostegno e orientamento. Vengono svolti dei colloqui periodici di verifica tra il candidato, il suo tutor e il responsabile del personale in cui si cerca di fare il “punto della situazione” e di capire quali siano i punti di forza e di debolezza del candidato rispetto al suo lavoro, il livello delle aspettative e il suo grado di soddisfazione. Si verifica anche il grado di coerenza del progetto individuale del candidato nelle dimensioni politica e

culturale (oltre che professionale) rispetto alla filosofia di lavoro dell'organizzazione. Alla fine di questo termine, la cooperativa fa la proposta di associazione, la cui accettazione viene fortemente caldeggiata.

La cooperativa si avvale stabilmente delle prestazioni professionali di circa 4 consulenti (pedagogista, psicologo, esperto finanziario) e di una ventina di consulenti e docenti specifici, più sporadicamente. Per il momento non ha consulenti legali o commerciali visto che fa ricorso alla struttura della Coop Servizi per la gestione delle paghe, consulenze e servizi affini.

Relativamente agli organi istituzionali, va sottolineato che il consiglio di amministrazione ha una funzione più di indirizzo politico e culturale e di controllo che gestionale, riunendosi soltanto a cadenza bimestrale. La gestione vera e propria viene delegata agli organismi tecnici della cooperativa, raggruppati dal GSD (Gruppo di Servizio Direzionale).



I dirigenti del GSD hanno i seguenti compiti:

- Responsabile del personale: reclutamento e selezione, formazione e aggiornamento del personale;
- Responsabile qualità: monitoraggio della qualità e valutazione efficacia degli interventi;
- Responsabile della cooperativa: responsabilità complessiva della gestione dei servizi, promozione esterna, rapporto con i clienti e marketing;
- Responsabile amministrazione: gestione amministrativa, economica e finanziaria.

Vi sono poi delle articolazioni organizzative denominate "aree", ognuna dotata di un coordinatore:

- Promozione qualità della vita (centri di aggregazione, animazione ecc.)
- Prevenzione (prevenzione del disagio giovanile)
- Informa Giovani (scuola, tempo libero, lavoro)
- Prima infanzia
- Anziani
- Formazione rivolta ai genitori
- Scuola
- CISED

Le prime tre aree di lavoro si rivolgono ai giovani.

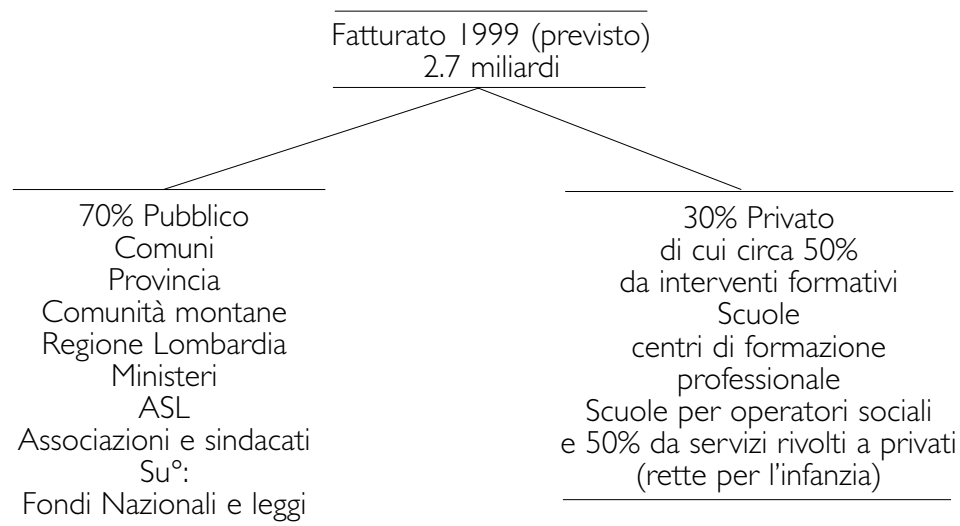
Il secondo livello di coordinamento è posto a livello di progetto, dando vita alla figura del capo/ coordinatore di progetto.

#### DATI ECONOMICO FINANZIARI

Fatturato	
Anno di riferimento	Fatturato in 000 lire
1999	2.700.000 (previsione)
1998	1.700.000
1997	1.000.000

L'andamento del fatturato della cooperativa ha registrato una crescita notevole negli ultimi tre anni come è dato a vedere dalla tabella. Infatti, uno dei problemi maggiormente sentiti da La Linea dell'Arco è proprio il controllo del processo di crescita di cui è protagonista. In altri termini, si tratta non tanto di sostenere la crescita in termini dimensionali e di fatturato, quanto di guidarla coerentemente con i fini ultimi dell'organizzazione. Nel corso del 1999 per esempio, la cooperativa ha deciso di non partecipare ad una gara d'appalto per 1.3 miliardi che, seppur considerata essere molto vantaggiosa dal punto di vista economico, rischiava di intaccare la capacità di servizio della cooperativa dal punto di vista qualitativo. Si cerca in questo modo di evitare dei "balzi incontrollabili". Basti pensare che il fatturato di 2.7 miliardi prevista per il 1999 sarà raggiunto con circa 50 progetti. La scelta di evitare di accollarsi dei progetti grossi ha degli aspetti positivi e negativi. I primi si riferiscono alla maggiore solidità organizzativa ed operativa della cooperativa (in caso di perdita del progetto o di rinuncia da parte della cooperativa) e della possibilità di maggior radicamento nel territorio (la cooperativa opera, infatti, quasi esclusivamente nella provincia di Lecco). Gli aspetti negativi invece hanno a che fare con la "fatica organizzativa" insita nella gestione di una miriade di piccoli progetti, di contratti, di interlocutori, di momenti di gestione politica.

Circa il 70% delle entrate (dati riferiti al 1998) di La Linea dell'Arco sono di provenienza pubblica. I "clienti" sono i comuni della Provincia di Lecco, la Provincia di Lecco, Regione Lombardia e Ministero. Il 30% di entrate "private" provengono dagli introiti delle iniziative di formazione (scuola per operatori sociali, corsi di aggiornamento che hanno il riconoscimento regionale) e dai servizi rivolti ai privati, per lo più, nell'area della prima infanzia.



#### RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Uno degli aspetti più peculiari della filosofia di lavoro dichiarata dalla cooperativa "La Linea dell'Arco" si riferisce al "riconoscimento della titolarità dell'ente locale per la risposta ai bisogni in campo sociale". L'ente locale viene considerato essere il "soggetto primo" delle politiche sociali sul territorio, con un forte ruolo di coordinamento. La cooperativa opera in partnership con gli enti locali sin dall'analisi dei bisogni, fino alla progettazione ed attuazione degli interventi. Svolge in tal senso un'importante funzione di stimolo.

Il convenzionamento e il coinvolgimento degli enti locali è ritenuto uno strumento di lavoro principe perché "il convenzionamento (anche a costo zero) obbliga il comune a fare dei passaggi formali nei confronti del progetto, fa sì che l'amministrazione non possa restare indifferente a ciò che succede nel proprio territorio, prendendone parte". La cooperativa intrattiene rapporti con i Consigli Comunali, le Giunte, gli Assessorati di riferimento ecc. Promuove inoltre, incontri periodici con gli enti locali che sostengono i singoli progetti.

Secondo i dirigenti della cooperativa, lo spazio di sviluppo per i soggetti privati esiste sempre e quando ci si collochi in quest'ottica di rapporto e raccordo con le amministrazioni locali e di radicamento nel territorio.

#### QUALITÀ

La Linea dell'Arco ha adottato da sempre come fronte di lavoro l'attenzione alla qualità degli interventi (basti pensare che ha un responsabile specifico all'interno del GSD). Sta, infatti, lavorando ad un importante progetto di costruzione di indicatori per la valutazione dell'efficacia degli interventi attraverso griglie e questionari specifici. La cooperativa si avvale della consulenza della società MR di Padova, specializzata nella valutazione della qualità. Questo processo è teso anche a migliorare l'implementazione dei nuovi progetti ed interventi. La cooperativa è il referente per la formazione e la qualità nell'ambito di Consolida.

Per quanto riguarda invece i processi di certificazione della qualità ISO 9000 e successivi, non c'è forte entusiasmo. Il Consorzio Gino Matarelli sta curando la tematica della certificazione qualità a livello consortile, La Linea dell'Arco lo sta facendo per Consolida, su scala provinciale.

#### AREA DELLA PRIMA INFANZIA

La Linea dell'Arco ha inaugurato l'area della prima infanzia nel 1998. La scelta di farlo scaturisce da un interesse e da un'attenzione da sempre presente in cooperativa di voler sostenere le famiglie nel momento di ingresso dei figli all'interno del nucleo familiare. Già da molti anni, infatti, la cooperativa ha svolto interventi formativi per genitori e ha animato iniziative di gruppo (gruppi di auto aiuto, gruppi di confronto, gruppi di dialogo). L'apertura di questo ambito di intervento è da tempo uno tra gli interessi prioritari della cooperativa: si è partiti a lavorare nell'ambito della prevenzione con servizi ed attività rivolti a famiglie con figli adolescenti per poi progettare interventi di accompagnamento e sostegno di famiglie con bimbi piccoli.

Gran parte delle attività promosse e/o gestite dalla cooperativa nell'area infanzia si collocano nell'ambito di progetti rivolti a promuovere l'imprenditorialità femminile. Nel 1997 la cooperativa ha presentato un progetto alla Regione, approvato e realizzato nel 1998, per la creazione di nidi famiglia perché tale servizio si conciliava bene con la filosofia di lavoro della cooperativa, tesa alla promozione di reti di relazioni nella comunità locale e alla ripresa delle reti di sostegno tra famiglie dandone una visibilità professionale ed economica. Nel 1998 ha altresì preso in gestione per conto del Consorzio consolida l'asilo nido del comune di Galbiate e, insieme al comune di Galbiate e altri 18 comuni della Brianza Oggionese, ha presentato il progetto "Uno, due, tre ... Stella!" sulla Legge 285/97. Nel medesimo anno ha iniziato ad operare nel campo della formazione per la prima infanzia.

Verranno analizzate di seguito le singole attività e i singoli servizi in quest'area, oggetto specifico di questo lavoro.

#### ASILO NIDO

La cooperativa gestisce per conto del Consorzio di cooperative sociali del lecchese Consolida un asilo nido rilevato dal comune di Galbiate.

Nel mese di febbraio 1998, l'amministrazione comunale si è rivolta al consorzio Consolida per individuare una struttura disposta a gestire l'asilo nido comunale che si trovava in una situazione di notevole crisi, sia dal punto di vista delle iscrizioni, sia dal punto di vista economico-finanziario. Il Consolida ha poi individuato La Linea dell'Arco, che è diventato ente gestore a partire dal settembre 1998.

Il Consolida e il Comune di Galbiate hanno sottoscritto una convenzione di concessione. Tale convenzione prevede che la struttura sia vincolata ad uso asilo nido e adibita ad attività ad esso riferite. I vantaggi per il comune consistono nel fatto di garantire la continuità di un servizio pubblico importante come l'asilo nido e nel diritto di priorità nell'inserimento dei bambini, eliminando il carico di gestione operativa e amministrativa del servizio. Vi sono inoltre circa 10 comuni convenzionati.

Questa è la storia di un asilo che in difficoltà dal punto di vista delle iscrizioni è giunto al completamento dei posti disponibili. Nel momento in cui è stato rilevato, vi erano iscritti solamente 12 bambini (in tutta la sua storia non ne ha mai ospitati più di 30 comunque). Attualmente vi sono 38 bambini e si è creata una lista d'attesa.

I fattori che vengono considerati essere stati "vincenti" nella ristrutturazione dell'asilo sono:

- la possibilità dell'accesso part time;
- allargamento delle fasce orarie;
- apertura durante i periodi di festa (Pasqua e Natale);
- il forte coinvolgimento delle famiglie.

L'asilo nido funziona con una coordinatrice (socio della cooperativa), 7 educatrici, una cuoca e un'addetta alle pulizie. Nel momento del subentro da parte della cooperativa, è stata fatta una proposta a tutto il personale precedentemente impegnato nella struttura. Le dipendenti comunali hanno chiesto il trasferimento ad altri servizi del comune mentre il personale che operava in convenzione (per tramite di una cooperativa) ha fatto il passaggio alla Linea dell'Arco. Sono state assunte inoltre altre dipendenti.

La coordinatrice ha visitato personalmente tutte le famiglie dei bambini presenti nell'asilo.

L'asilo ha chiuso il bilancio 1998 con soli 20 milioni di perdite, risultato ritenuto essere più che soddisfacente visti i 130 milioni di perdite del 1997 della gestione precedente. Si prevede di andare in attivo entro l'anno 2000.

La cooperativa ha da subito trasformato la gestione introducendo una serie di elementi di flessibilità che vanno nella direzione di promuovere un servizio maggiormente in linea con i bisogni e le risorse attuali delle famiglie.

In questo senso e a partire da questa motivazione di base, l'asilo ha degli orari molto flessibili e diversificati. La cooperativa attua, infatti, una politica di prezzi e di servizio molto interessante. Oltre ad aver istituito forme di part time orizzontale (mattina e pomeriggio), ha anche introdotto il part time verticale, modalità che prevede la presenza dei bimbi per alcuni giorni a scelta nel corso della settimana. Si possono inoltre acquistare delle singole ore aggiuntive di servizio (i "bonus"), a complemento della formula prescelta.

Punto fondamentale è strutturare modalità di maggiore partecipazione alla gestione dell'asilo nido da parte delle famiglie: si è costituito un gruppo di genitori che collabora con l'asilo nido ed organizza delle iniziative di incontro rivolte alle famiglie con il sostegno e l'accompagnamento delle educatrici (laboratorio per Natale, Giornata per carnevale, Giornata del nido aperto, ecc). Il processo di auto-organizzazione è ancora in atto ma procede con successo visto che "il fare è stata l'occasione dell'incontro...".

Va sottolineato inoltre che l'asilo è primo promotore, insieme ad altre realtà che si rivolgono alle famiglie con bambini piccoli nel territorio dei 19 comuni coinvolti, del progetto "Uno, due, tre, stella" in cui scopo fondamentale è quello di progetti, coordinati anche a livello sovracomunale, in grado di andare incontro alle esigenze delle famiglie con bambini da 0 a 6 anni.

#### TARIFE APPLICATE

Servizio	1998/1999	1999/2000
	(tariffe in lire, IVA inclusa)	(tariffe in lire, IVA inclusa)
Tempo pieno (7:30-18:30)	1.140.000	1.030.000
Tempo parziale mattina	798.000	721.000
Tempo parziale pomeriggio	570.000	515.000
Ore aggiuntive	7.000	7.000

Le famiglie che entrano in contatto con il nido sono invitate a rivolgersi al loro comune di appartenenza per verificare la possibilità di integrazione delle rette da parte dell'ente locale. Alcuni comuni versano la retta per intero alla cooperativa (salvo poi recuperarne parte dalle famiglie), mentre altri versano soltanto la parte ad integrazione della retta di loro competenza.

#### IL PROGETTO " UNO, DUE, TRE, STELLA "

Il progetto è nato nel confronto tra cooperativa e comune di Galbiate sulla base di bisogni raccolti sul territorio ed è stato presentato e poi finanziato nell'ambito del progetto territoriale della legge 285/97 di attenzione alle famiglie con bambini piccoli da 0 a 6 anni. Il capo fila è il comune di Galbiate e vi partecipano altri 18 comuni. Sono state coinvolte, già in fase di progettazione, numerose strutture, tra cui un micro nido comunale e vari "punti gioco" gestiti dal volontariato.

L'idea di realizzare un'iniziativa rivolta ai servizi per l'infanzia presenti sul territorio è sorta dalla volontà di costituire un progetto più organizzato e articolato, che avesse una visione d'insieme rispetto ai singoli servizi per i bambini da 0 a 6 anni presenti sul territorio. Infatti, si è costituito un gruppo di promozione a livello sovracomunale con la partecipazione dei rappresentanti di tutte le realtà presenti sul territorio, inteso come momento e luogo di confronto sui bisogni e di progettazione di interventi coordinati su tutto ciò che afferisce alla prima infanzia (asilo nido, micro nido, punti gioco, scuole materne, biblioteche del territorio); entro il 2000 si pensa di coinvolgere rappresentanze di genitori. Tale gruppo di promozione ha strutturato nell'ambito del progetto, una serie di iniziative rivolte alle famiglie con bambini piccoli: laboratori per bambini accompagnati da adulti per loro significativi, un corso per baby sitter (a partire da settembre) e attività per i punti gioco e asili nido rivolte alla totalità delle famiglie con bambini, svolte dalle educatrici che già operano in essi. Questo modo di procedere rientra pienamente nella logica della legge 285, che prevede la valorizzazione delle risorse esistenti.

Il corso per baby sitter è teso anche alla verifica dell'interesse per l'argomento e potrà eventualmente essere oggetto di ulteriori investimenti per la creazione di un'organizzazione imprenditoriale simile al progetto nidi-famiglia.

Il progetto "Uno, due, tre, stella" è stato finanziato sulla 285 per un totale di lire 27.000.000 dal Ministero e circa lire 5.000.000 dai comuni aderenti.

#### IL PROGETTO "NIDI FAMIGLIA"

I nidi famiglia sono una realtà innovativa nel nostro Paese. Sono invece da tempo consolidati in Austria (dove l'attività delle "tagesmutter" è riconosciuta a tutti gli effetti come una professione) e in Francia. In Italia, i nidi famiglia sono stati realizzati per la prima volta a Bolzano e provincia da associazioni e cooperative femminili, costituite appositamente negli anni '90. Il progetto "Nidi Famiglia" è stato presentato dalla cooperativa Linea dell'Arco come progetto sperimentale alla Regione Lombardia. E' stato finanziato a partire dal marzo 1998 e reso operativo a partire dal mese di maggio dello stesso anno.

Il bacino territoriale del progetto era da individuare nell'ambito della Provincia di Lecco. Dopo numerosi contatti con ASL, provincia e comuni si è individuato il territorio compreso tra i comuni di Olgiate Molgora, Perego, Rovagnate e Santa Maria Hoè. Ad oggi, le quattro amministrazioni comunali hanno sottoscritto un'apposita convenzione con la cooperativa, ogni comune convenzionato ha versato un contributo economico "simbolico" di lire 1.000.000 (vedi le considerazioni in merito al rapporto della cooperativa con la pubblica amministrazione).



Tra gli obiettivi generali del progetto vi sono:

- sostenere le famiglie con bambini in età pre-scuola materna, con particolare attenzione al lavoro di cura ed educativo, attraverso la strutturazione di spazi e modalità di accoglienza che promuovano anche l'aggregazione, la socializzazione e la formazione dei genitori;
- supportare processi di autoimprenditorialità delle donne interessate ad attivare "nidi famiglia", con particolare attenzione alle donne disoccupate, inoccupate o con occupazioni precarie, nella fascia di età compresa tra i 25 e i 45 anni, e che hanno abbandonato il lavoro per motivi legati alla gestione familiare.

Tra gli obiettivi più specifici si possono invece annoverare:

- promuovere l'attivazione di una collaborazione tra famiglie nella gestione delle attività di cura dei bambini piccoli, favorendo in tal modo un protagonismo delle famiglie nell'organizzazione di risposte ai propri bisogni;
- accogliere bambini da 0 a 3 anni, assicurando la qualità della relazione educativa e sperimentando nuove forme di "cura" ed accoglienza di gruppi di bambini in strutture di tipo familiare;
- offrire un'organizzazione della "cura dei bambini" con orari più flessibili rispetto ai nidi tradizionali, verso una maggiore rispondenza ai bisogni delle madri lavoratrici;
- sopperire alla mancanza di reti parentali nella cura dei bambini piccoli;
- valorizzare le esperienze personali e lavorative precedenti delle donne coinvolte nella sperimentazione;
- stimolare processi di autorganizzazione delle donne che sono al di fuori del mercato del lavoro;
- promuovere processi di autoimprenditorialità delle donne.



Il nido famiglia è un servizio che si rivolge alle famiglie con bambini da 6 mesi a 6 anni. Ogni nido famiglia è gestito da una "madre di giorno", la quale si rende disponibile ad accogliere ed assistere presso la propria abitazione, fino ad un massimo di 3 bambini (compreso il proprio), per l'intera giornata o parte di essa, facendoli partecipare alla vita familiare. Il servizio è complementare agli altri servizi rivolti all'infanzia (nido e micro nido per esempio).

La madre di giorno è la figura centrale di ogni nido famiglia. Sono donne, in genere mamme, che hanno frequentato un corso di formazione (la cui prima edizione si è svolta nel corso del 1998 dalla cooperativa) e sono dichiarate idonee da un'apposita equipe costituita in seno a La Linea dell'Arco, sulla base dei seguenti criteri: qualità educative ed affettive, condivisione del progetto nidi famiglia, dei suoi obiettivi e delle modalità di intervento, disponibilità verso i bambini e la famiglia, apertura al dialogo e la riflessione, disponibilità a lavorare in equipe, formazione precedente, esperienze professionali e non di cura dei bambini, possesso di una casa adeguata ad accogliere bambini piccoli.

Ad oggi sono state coinvolte 5 madri di giorno e una coordinatrice (e il gruppo è in una fase di ampliamento a altre due madri di giorno). Alcune madri di giorno erano disoccupate, altre occupate a tempo parziale. La coordinatrice ha una lunga esperienza di lavoro in asili nido (è insegnante di scuola materna) e ha seguito anch'essa il corso di formazione per l'avvio e gestione dei nidi famiglia. Vi sono inoltre tre donne che a seguito del corso collaborano nel progetto per lo svolgimento delle attività ad esso collegate (a partire dal mese di settembre 1999 la gestione di un centro famiglie in uno spazio reso disponibile dal comune di Perego e la promozione di iniziative di animazione e di aggregazione per famiglie con bambini piccoli).

La coordinatrice svolge le seguenti funzioni:

- garantisce lo scambio tra le madri di giorno e convoca le riunioni periodiche;
- raccoglie le iscrizioni dei bambini e decide in quale nido inserire ogni bambino;
- mette in contatto la madre di giorno con le famiglie che intendono iscrivere i bambini;
- interviene nella definizione del contratto tra madre di giorno e famiglia;
- interviene e gestisce i rapporti con funzioni di mediazione tra le parti;
- promuove ulteriori attività di interazione socializzazione tra i nidi famiglia.

I nidi, pur differenziandosi dal punto di vista della gestione operativa e della collocazione geografica, appartengono a un'unica struttura organizzativa che garantisce:

- un'omogeneità progettuale e di programmazione, attraverso il confronto continuo tra madri di giorno e coordinatrice;
- lo svolgimento di alcune funzioni "trasversali" ai nidi (segreteria, pubblicizzazione, raccolta di adesioni, risoluzione di eventuali problemi di tipo tecnico- organizzativo ecc.);
- l'organizzazione e la formazione delle operatrici;
- la consulenza e la supervisione (sugli aspetti psicologici, animativi e medici);
- la verifica e la valutazione dei servizi e delle attività in essi svolte.

I bambini sono accolti per un massimo di 50 ore alla settimana. Gli orari di accoglienza di ogni bambino sono concordati tra madre di giorno, coordinatrice e genitori del bambino al momento dell'iscrizione.

E' stato stilato un regolamento del nido famiglia in cui sono riportati una serie di informazioni relative a: le specifiche del servizio, le caratteristiche e compiti della madre di giorno, le caratteristiche e compiti della coordinatrice, l'organizzazione del nido famiglia, le attività organizzate presso il singolo nido famiglia, le attività in collaborazione tra più nidi famiglia, l'inserimento e accoglienza del bambino, norme riferite alle attrezzature, gli spostamenti e l'alimentazione del bambino, nonché le sue esigenze particolari, il lavoro d'equipe ecc.

Il programma di formazione continua per le madri di giorno prevede incontri di due ore ogni quindici giorni, durante i quali si affrontano anche tematiche organizzative e gestionali. Le metodologie utilizzate sono sostanzialmente di due tipi: supervisione e approfondimenti tematici. Nel corso delle supervisioni le mamme portano in equipe i loro problemi, i quali vengono discussi ed analizzati. L'equipe è composta dalla responsabile del progetto, la coordinatrice e le mamme di giorno. Vengono affiancate spesso da una psicopedagogista consulente.

Le prospettive di sviluppo del servizio per il futuro, già individuate in sede di progettazione del progetto e ora confermate, si collocano a due livelli:

- ampliamento dell'esperienza anche ad altri territori della provincia di Lecco: da un'analisi del territorio emerge come vi sia una forte richiesta di servizi che si rivolgono alla prima infanzia (e in questo senso, basti pensare alle lunghe liste d'attesa degli asili nido);
- autonomia dell'esperienza: sin dalla presentazione del progetto, la cooperativa ha pensato il proprio ruolo come più di accompagnamento che di diretto gestore dei nidi famiglia. Questa esperienza è sufficientemente specifica da richiedere per la gestione una struttura organizzativa ed una forma imprenditoriale a sè.

Al mese di luglio 1999 sono attivi 5 nidi famiglia. Si prevede di inaugurarne altrettanti entro la fine dell'anno.

Il finanziamento regionale annuale (di durata complessiva biennale, almeno nella fase sperimentale) è di 45 milioni e prevede la copertura dei costi relativi a: l'attività di coordinamento svolta dalla cooperativa, l'assicurazione (responsabilità civile) per le mamme e i bambini inseriti e propri, le attrezzature fornite in comodato alle mamme di giorno, il necessario per il cambio, i pasti, la formazione (iniziale e continua), le iniziative svolte per i genitori. Le rette pagate dalle famiglie sono riconosciute per intero alle madri di giorno. Le madri di giorno operano all'interno di un regime di collaborazione coordinata e continuativa.

Le rette per il servizio nido famiglia variano da un minimo di 500.000 lire per 25 ore settimanali a un massimo di 900.000 lire per 50 ore settimanali. Per gli inserimenti intermedi, le rette variano in proporzione alle ore.

I problemi di avviamento dell'iniziativa sono stati chiaramente identificati: si rifanno ad una questione di tipo culturale. Le iscrizioni dei bambini al servizio nido famiglia sono arrivate lentamente. Prima di affidare i propri bambini le mamme hanno chiesti numerosi chiarimenti. Si tratta di un'esperienza nuova, sconosciuta e quindi, le famiglie dimostrano interesse da un lato, e titubanza e diffidenza dall'altro (rispetto a servizi più strutturati e conosciuti). In altri termini, "si lavora su tempi molto lunghi, i tempi delle famiglie...".

#### INIZIATIVE DI FORMAZIONE NELL'AREA INFANZIA

A partire dal mese di maggio 1999 la cooperativa gestisce per conto del Comune di Casatenovo (LC) un corso di formazione professionale di 550 ore finanziato dal Fondo Sociale Europeo (P.O.M. - Presidenza del consiglio dei ministri) denominato "Infanzia e Famiglia", finalizzato alla formazione di addette alla cura dei bambini da 0 a 10 anni in grado di operare all'interno dei servizi socio-educativi e/o in supporto delle famiglie. Il corso può costituire una valida opportunità di aggiornamento per coloro che sono già in possesso di un titolo di studio nel campo dell'infanzia. Il titolo rilasciato ha un riconoscimento regionale. La selezione delle partecipanti è stata effettuata nel mese di luglio e a settembre si avvierà il percorso formativo. Gli sbocchi occupazionali previsti sono: da un lato, il lavoro dipendente all'interno dei servizi già esistenti, dall'altro la possibilità di lavoro autonomo attraverso la creazione di un'iniziativa imprenditoriale volta all'erogazione di servizi rivolti all'infanzia.. Il processo di avvio di questa nuova realtà imprenditoriale femminile sarà stimolato ed accompagnato durante il corso di formazione stesso.

Il corso è stato finanziato per 192 milioni di lire dal FSE e per 19 milioni dal Comune di Casatenovo.

In termini generali rispetto alle aspettative per il futuro, si guarda con molto ottimismo verso l'area della prima infanzia. Prospettiva di fondo dei vari interventi è che le famiglie, prima che portatrici di "bisogni di cura" dei loro piccoli e di bisogni relazionali (il più delle volte connessi all'isolamento che caratterizza le famiglie con bimbi piccoli), sono soggetti di diritti e soprattutto portatrici di risorse.

## 7.7 “MILANO WORK SERVICE S.A.S.”

*Intervista al Socio accomandatario ed Amministratore Angelo Taraborelli*

### L'ORGANIZZAZIONE E LA SUA STORIA<sup>34</sup>

MWS è un'agenzia che si occupa del reperimento di personale domestico; baby sitters, domestiche, cuochi ecc. Avviata nel 1993, è attualmente in una fase di profondo cambiamento, essendo stata rilevata al 100% dal Sig. Taraborelli (uno dei due fondatori) agli inizi di settembre 1999. Fino ad quella data infatti, la società era gestita da due persone, il Sig. Taraborelli e la sua socia.

L'iniziativa imprenditoriale nasce da una “crisi personale” del fondatore (geometra di professione) e dall'esperienza sul campo della seconda persona (una donna che già operava nel settore in modo informale, svolgendo la professione di baby sitter). All'inizio degli anni 90 hanno “captato nell'aria” che questo era un settore in forte espansione. Erano gli anni, infatti, in cui iniziava il forte afflusso migratorio che ha investito il nostro Paese e Milano, in particolare. Hanno dunque intuito che si apriva un mercato del tutto nuovo, completamente da costruire. Si trattava di articolare un'attività che permettesse di trovare lavoro a questa categoria di cittadini andando incontro alle esigenze di lavoro a domicilio delle famiglie milanesi. Il tutto è iniziato dando vita ad alcune iniziative di mediazione destrutturate, “trovando personale domestico per persone conosciute”, facendo leva sulla clientela già acquisita dalla fondatrice e dai suoi connazionali<sup>35</sup> in cerca di occupazione. Nel giro di poco tempo le cose hanno funzionato e si è capito che era necessario dare un'impostazione aziendale a questo tipo di lavoro.

Avendo a disposizione un ufficio in una zona “ricca” di Milano, si è deciso di creare un'agenzia per il reperimento di personale domestico, un'organizzazione ai tempi fortemente innovativa. La collocazione fisica dell'agenzia è stata vincente perché molto visibile e accessibile. Lo start-up è avvenuto dunque, con un capitale personale.

L'attività si è ampliata con rapidità. Il vero punto di forza di MWS consiste oggi nel fatto di essere sul mercato da tanti anni e di essere conosciuti tanto da chi cerca quanto da chi offre lavoro, di avere creato e sviluppato un ampio “giro di conoscenze”, non solo nel quartiere.

MSW si rivolge esclusivamente a singoli clienti privati, non serve aziende. La clientela è di livello socio-economico medio alto, se non altissimo.

L'attività svolta da MWS è semplice nei suoi contenuti, fare incontrare chi cerca lavoro e chi lo offre. Per fare ciò non è necessario avere delle professionalità particolari, né aver compiuto studi specifici. Ma, come illustra l'intervistato, a Milano i rapporti devono essere gestiti in modo “tecnico”, con precisione e puntualità. Questo implica saper “trattare” con le persone, capire bene chi cerca lavoro, chi lo offre e non dimenticarsi mai di essere in una posizione “mediana”. La grossa difficoltà è che si deve mediare tra persone che cercano un'occupazione come domestiche - e quindi storicamente ritenute essere di ceto sociale basso- e persone che offrono lavoro, che invece si posizionano a livelli alti della piramide sociale.

Come si è reso esplicito sopra, la società vive in questi mesi una “rivoluzione” nell'assetto proprietario, forse il vero punto di svolta nella storia dell'organizzazione. Quest'ultima è stato il frutto di problemi relazionali tra i due soci originari. Anche se troppo recente per essere valutata appieno, è foriera di cambiamenti amministrativi e gestionali radicali. La società vuole riposizionarsi sul mercato offrendo nuovi servizi (vedi poi) e riformulando la propria proposta commerciale.

Il titolare ha deciso di assegnare parte della società alla propria figlia, Silvia Taraborelli, giovane ventenne. Questa scelta è motivata dal fatto che la presenza femminile in questa attività è di fondamentale importanza. Basti pensare che da un lato, la maggior parte del personale domestico è di sesso femminile, dall'altro, i clienti sono il più delle volte donne, le vere interlocutrici dell'agenzia, le “datrici di lavoro”. E' sembrato naturale quindi che fosse una donna a fungere da mediatrice, grazie ad una sensibilità più affine che permette di comprendere meglio i problemi relativi all'accudimento di bambini, degli anziani, della casa in generale.

### ALCUNE CONSIDERAZIONI SUL SETTORE: IL PERSONALE DOMESTICO

Fino all'inizio degli anni 90, il personale domestico proveniva dalle regioni più povere (aree contadine) del nostro Paese, vale a dire, Veneto, Puglia, Calabria. Si trattava di persone che si riversavano nelle grandi città in cerca di opportunità lavorative, scarse nelle zone di provenienza. Il panorama è assai mutato nel giro di pochi anni e il fenomeno è sotto gli occhi di tutti: il personale domestico italiano è oggi praticamente inesistente, essendo stato sostituito dagli extra-comunitari.

Questo cambiamento nella composizione del personale domestico ha in parte modificato il livello complessivo dell'offerta. Trattasi infatti di persone molto più colte rispetto al passato. Basti pensare che molti degli stranieri che giun-

<sup>34</sup> Il caso è stato individuato con riferimento ai servizi di accudimento di bambini a domicilio. Tuttavia, in fase di stesura si è scelto di esplicitare il funzionamento della società per quanto riguarda la complessità delle sue attività.

<sup>35</sup> La fondatrice è infatti sudamericana.

gono in Italia, hanno compiuto studi (anche universitari) nei loro Paesi di origine e si devono adattare a svolgere mansioni e professioni che nulla hanno a che vedere con il proprio background professionale, pur di stabilirsi in Italia e mantenere sé stessi e le proprie famiglie (spesso rimaste a casa...). Si tratta di persone qualificate da un punto di vista tecnico ma che si trovano a dover fronteggiare due ordini di problemi (oltre a quello della sopravvivenza): primo, non conoscono appieno gli usi e costumi della cultura italiana<sup>36</sup>. In secondo luogo, non vedono riconosciuti i loro titoli di studio. Relativamente a quest'ultimo aspetto, si creano delle situazioni quasi paradossali: per esempio, nel campo dell'assistenza anziani, vi sono molte richieste ma l'agenzia può trattare solo personale che faccia assistenza domiciliare non infermieristica con la conseguenza che molte delle persone proposte sono infermieri (o più che infermieri) nel loro paese di origine ma sono proposte per mansioni di assistenza generica visto che il loro diploma non è riconosciuto in Italia (e non possono iscriversi all'albo professionale).

Da ultimo, si afferma che il lavoro domestico è erroneamente considerato di scarso valore e di "ultimo interesse". Basti pensare che la professionalità viene riconosciuta ampiamente riconosciuta dal mercato: una brava baby sitter o domestica ha uno stipendio di minimo 2 milioni di lire al mese, per arrivare in alcuni casi, fino a 4 milioni mensili.

#### COME FUNZIONA L'AGENZIA

Ancora una volta, è d'obbligo specificare l'assetto attuale della società e quello futuro. Attualmente la struttura organizzativa è molto essenziale. A MWS lavorano il titolare e sua figlia, oltre a un paio di collaboratori. Ci si avvale inoltre delle prestazioni professionali di un commercialista, di legali (per la stesura di contratti) e di un programmatore informatico.

L'idea è di creare una struttura molto snella sul modello organizzativo delle agenzie immobiliari, operando per tramite di liberi professionisti con contratti di consulenza o di agenzia. In sede dovrebbero comunque essere presenti almeno una centralinista e una segretaria oltre ai due titolari.

Taraborelli e sua figlia si sono dati una chiara divisione dei compiti. Il primo si occupa delle richieste di lavoro per personale fisso che comprende il vitto e l'alloggio, la seconda per il personale a tempo, vale a dire, senza alloggio.

MSW si occupa del reperimento delle seguenti figure professionali:

- domestiche;
- domestici in coppia;
- baby sitter: "pure" o con aiuto domestico;
- cuochi, autisti, maggiordomi;
- guardarobiere e stiratrici;
- personale per assistenza ad anziani.

MWS si occupa anche del reperimento di ragazze alla pari (vedi poi).

Attualmente non si è in grado di definire con chiarezza quante persone abbiano trovato lavoro per tramite dell'agenzia nel corso dell'anno. Si stima però che siano state collocate con successo oltre 300 persone. Una delle carenze della "vecchia gestione" è proprio la totale assenza di meccanismi operativi amministrativi in grado di monitorare l'andamento delle attività e la valutazione del proprio operato in termini quantitativi<sup>37</sup>.

Al mese di settembre la società aveva 250 richieste di persone inesperte, di cui 70% di figure femminili che abbiano a che fare con i bimbi, per la maggior parte con aiuto domestico.

Dal punto di vista operativo, il lavoro si svolge su due versanti: il primo prevede il contatto con la clientela e l'analisi delle loro richieste. Si chiedono tutte le informazioni necessarie per inquadrare al meglio il tipo di persona e di professionalità cercata e l'offerta stipendiale. Il compito dell'agenzia è anche quello di suggerire i compensi adeguati di modo che non vi sia uno scollamento tra le aspettative del cliente e la reale condizione di mercato. In genere, le richieste vengono fatte telefonicamente visto che si tratta di persone già conosciute o di loro conoscenti. Il secondo versante è invece quello della ricerca del personale da inserire nella banca dati, da segnalare al momento opportuno.

Due sono i requisiti fondamentali per accedere alla banca dati di MWS ed essere richiamati a fronte delle specifiche richieste dei clienti: avere delle referenze controllabili (vale per tutti) e nel caso di personale straniero, essere in possesso di regolare permesso di soggiorno per lavoro nel nostro Paese.

La selezione avviene attraverso un colloquio in cui prima si procede alla compilazione di una scheda informativa con tutte le generalità del/della candidato/a, alla presa in visione dei relativi documenti legali, si raccolgono informazioni circa il percorso scolastico e professionale, le referenze, le richieste economiche, le condizioni poste, la disponibilità oraria. In un secondo momento, l'agenzia aggiunge alla scheda altre informazioni cruciali (credo religioso, il possesso

<sup>36</sup>E a proposito si fanno degli esempi lampanti: "si confondono facilmente tra dare il tu e lei", "non conoscono la cucina italiana", ecc.

<sup>37</sup>E in effetti, non sono reperibili i dati di ricavo riferiti al 1998.

di attitudini specifiche quali saper nuotare o guidare, ecc.). Purtroppo spesso capita che vi siano da parte della clientela preclusioni verso il personale di "colore" ("perché i bambini si spaventano"), con un atteggiamento ancora fortemente razzista. Esistono altre forme di esclusione del personale, soprattutto religioso (in particolare verso i musulmani praticanti che osservano il Corano in maniera limitativa rispetto alle abitudini italiane oppure verso i Testimoni di Geova "che si rifiutano di portare i bambini a fare catechismo in chiesa"..) e culturali.

Una volta superata la prima selezione, i lavoratori vengono ricontattati a fronte delle richieste specifiche dei clienti. In altri termini, l'agenzia si crea un bacino di potenziale personale in modo da potere procedere alla mediazione nel momento in cui la domanda si manifesta.

MWS non interferisce nei rapporti contrattuali tra clienti e lavoratori. Si dichiara però che, dato lo standing dei clienti, la maggior parte di essi formalizza il rapporto di lavoro anche per rapporti non continuativi.

Le baby sitter e le domestiche rientrano nel contratto nazionale delle colf. Le retribuzioni variano tra i seguenti minimi e massimi<sup>38</sup>:

<b>Figura professionale</b>	<b>Retribuzione mensile in lire</b> (a cui vanno aggiunti i contributi)
Domestica con compiti di babysitting fissa	Da 1.600.000 a 2.200.000
Babysitter "pura" fissa	Da 1.500.000 a 2.500.000
Assistente anziani fissa	Da 1.700.000 a 2.500.000
Domestica con compiti di babysitting a tempo (8:30/18:00)	Da 1.600.000 a 2.000.000
Babysitter "pura" (8:30/18:00)	Da 1.300.000 a 2.000.000

La quasi totalità delle baby sitter fisse sono straniere mentre quelle a tempo (anche tutta la giornata) sono per metà straniere, per metà italiane. Queste ultime sono rappresentate da donne che hanno perso il lavoro e che da tempo fanno le baby sitter come occupazione alternativa (trattasi anche di "baby pensionate" o casalinghe) anche per integrare le entrate familiari. Non sono ammesse dall'agenzia le studentesse alla prima esperienza, in quanto non sono considerate quali figure professionali.

L'agenzia richiede una commissione ai propri clienti<sup>39</sup> per le mediazioni relativi a rapporti continuativi (anche non full time) andate a buon fine. Trattasi di una somma pari, in genere, al 50% del primo stipendio del lavoratore. E' previsto il pagamento di un acconto di 200,000 lire all'inizio del periodo di prova (che nel caso del contratto nazionale colf è di 8 giorni).

Qualora la ricerca di personale non vada a buon fine (perché non si trova la persona adatta o perché il cliente nel frattempo cambia idea), l'agenzia si accolla il costo del servizio.

Si prevede di modificare la struttura tariffaria dei propri servizi creando un listino prezzi. Il sistema attuale è giudicato iniquo e poco flessibile.

MWS è specializzata anche nella mediazione tra domanda e offerta di ragazze alla pari. Per ragazze alla pari si intendono giovani donne provenienti dall'Unione Europea, temporaneamente in Italia per ragioni di studio (o comunque a scopi culturali). Danno una disponibilità di tempo di circa 4/6 ore giornaliere in cambio di vitto e alloggio e un piccolo compenso economico. Molte famiglie fraintendono questo ruolo, pensano che si tratti di personale a basso costo, cui far svolgere tutti i tipi di lavori domestici.

## I CONCORRENTI

I concorrenti potenziali di MWS sono tutte le agenzie presenti sul mercato e una serie di figure che operano a livello informale<sup>40</sup>. Quando la società è nata, non esistevano organizzazioni simili. Quelle che successivamente si sono affacciate a questo settore hanno in buona parte emulato la formula di servizio di MWS, senza peraltro curare l'aspetto centrale di questa attività, vale a dire, l'approfondita selezione del personale da proporre ai clienti.

In realtà, la concorrenza non è praticamente sentita e non soltanto perché MWS è molto conosciuta e ha una clientela "affezionata", ma perché si dichiara che lo squilibrio esistente tra la richiesta e la disponibilità di personale domestico è enorme. In altri termini, c'è spazio per tutti.

<sup>38</sup>Si noterà come per alcune figure professionali la variabilità sia molto elevata. E' il caso per esempio, delle babysitter "pure", per le quali viene molto valorizzato il peso delle referenze.

<sup>39</sup>Si ricorda che qualunque modalità di pagamento da parte dei lavoratori è vietato. In realtà, si dichiara che in questo settore c'è l'abitudine da parte delle persone che trovano lavoro di fare regali alle agenzie.

<sup>40</sup>Si dichiara di essere a conoscenza di alcune persone che lavorano come mediatori in questo settore senza avere nessuna forma di impresa (sono "cose fatte in casa"). Si tratta di persone molto conosciute che trovano personale domestico (di tutti i tipi) a chi lo cerca, facendosi pagare sia dai committenti, sia dai lavoratori (intermediazione lavorativa, vietata per legge). Si starebbe sviluppando anche un forte "mercato parallelo" di intermediazione di lavoro domestico creato da immigrati residenti in Italia che collocano connazionali appena giunti dal loro Paese, magari sprovisti di permesso di soggiorno.

---

**ATTIVITÀ DI MARKETING**

---

MWS è presente da sempre sulle Pagine Gialle, alla voce babysitter e alla voce personale domestico e su "Seconda Mano". Si avvale di molta pubblicità redazionale e ogni tanto avvia campagne di promozione attraverso manifesti e affissioni in luoghi pubblici (per esempio, uffici postali di Milano). Le competenze di marketing sono modeste e ancora più modesti gli strumenti utilizzati. Si intende sviluppare questo versante al più presto, anche mediante la confezione di materiale informativo (depliant, brochure, ecc..) sulla società, ad oggi inesistente. Ciò che funziona di più è il passa parola, sostenuto dalla soddisfazione dei clienti e dei lavoratori.

---

**RAPPORTI CON GLI ENTI PUBBLICI**

---

MWS non ha mai avuto alcun rapporto con gli enti pubblici, né in fase di star up, né successivamente. Non ha mai richiesto finanziamenti o agevolazioni pubbliche. Si vorrebbe accedere a finanziamenti comunitari per l'avvio della scuola per domestici (vedi poi) ma si ritiene di non avere le competenze necessarie "per districarsi nei meandri delle leggi e disposizioni in materia".

---

**PROSPETTIVE PER L'IMMEDIATO FUTURO**

---

Come si ha avuto occasione di illustrare precedentemente, MWS è in fase di forte cambiamento. Uno dei progetti a breve scadenza è la modifica della forma giuridica e societaria in s.r.l. perché si prevede un forte sviluppo dell'attività con un ampliamento verso altre forme di servizio ed iniziative. In particolare, si vorrebbero attivare corsi di formazione per domestici, magari creando una vera e propria "scuola", privata ovviamente. Gli utenti potrebbero essere sia i datori di lavoro (per personale già assunto o da assumere), sia persone che vogliono qualificarsi. Si vorrebbe inoltre inaugurare sedi di MWS in franchising in altre città di Italia, vista la richiesta di personale proveniente da tutto il Paese. Questa richiesta è attualmente inevasa per problemi logistici ma soprattutto per via del differenziale retributivo tra Milano e le altre grandi città, che finisce per penalizzare chi decidesse di cercare lavoro altrove.

## 7.8 “SANITHAD” SERVIZI SOCIALI COOPERATIVA A R.L. DI MANTOVA

*Intervista alla Vice Presidente Marzia Badinelli*

### L'ORGANIZZAZIONE E LA SUA STORIA

Sanithad è una cooperativa sociale di tipo A, collabora con enti locali e Aziende Sanitarie Locali nell'organizzazione e gestione di servizi di assistenza domiciliare (SAD) rivolti a minori, portatori di handicap, anziani e famiglie a rischio di emarginazione, nella progettazione e realizzazione di centri educativi estivi, nella gestione di strutture residenziali per anziani, di servizi di assistenza domiciliare integrata (ADI) e trattamenti di riabilitazione motoria presso istituti di lunga degenza.

Opera ponendosi due obiettivi essenziali:

- realizzare servizi alla persona con criteri professionali e di solidarietà concreta;
- costituire occasioni di lavoro per giovani motivati a spendersi in attività socio- assistenziali e educative.

La cooperativa è nata nel 1983 dall'iniziativa di nove persone (soci fondatori) che hanno deciso di mettere a frutto la propria esperienza professionale (maturata in altri campi) a favore di un'attività poco presente sul territorio di Mantova, l'assistenza agli anziani. Alcuni dei soci hanno, a tal fine, frequentato corsi per addetti all'assistenza, all'epoca ancora rari. Il primo presidente ha retto le sorti della cooperativa per circa 14 anni fino al momento del suo pensionamento.

Durante gli anni precedenti alla legge 381/91 sulle cooperative sociali (che le ha distinte tra tipo A e B) Sanithad gestiva una serra (floricoltura) a Suzzara nella quale si facevano inserimenti lavorativi di persone svantaggiate. Nel 1991 la scelta è stata di optare per la forma cooperativa di assistenza di tipo A.

Fin dai suoi primi anni di vita la cooperativa ha partecipato alle gare d'appalto indette dai comuni del mantovano per l'affidamento dei servizi e ha ottenuto anche incarichi di lavoro su affidamento diretto. Le prime gare vinte sono la gestione del servizio di assistenza domiciliare ad anziani del Comune di Mantova e la gestione di due case di riposo (Acquanegra e Castelgoffredo). Con il passare del tempo, la cooperativa si è aggiudicata numerose gare d'appalto per i servizi più "leggeri" nei comuni della provincia di Mantova, di durata annuale o infra-annuale. Inoltre, nel momento in cui sono cambiate le modalità di affidamento dei servizi con l'introduzione degli appalti concorso, la cooperativa ha subito la forte concorrenza da parte di cooperative esterne al territorio mantovano, più professionalizzate e strutturate, soprattutto nell'area di servizio collegata alla residenzialità. Tale area, infatti, privilegia modalità di gestione aziendalistiche, proprie di strutture di più ampia dimensione. La conseguenza immediata di tale assetto concorrenziale è stata la perdita delle gare per la gestione delle case di riposo. In altri termini, fino al 1994 la cooperativa ha vissuto grazie alle grosse convenzioni con il Comune di Mantova, per la gestione di case di riposo e con piccole convenzioni per servizi di assistenza domiciliare dei comuni della provincia.

Tale situazione, se da un lato, ha costituito il motore di crescita dell'organizzazione verso i servizi territoriali e domiciliari a scapito di quelli residenziali, dall'altro, ha posto seri problemi per quanto riguarda le attività di programmazione a lungo e medio periodo. Infatti, la mole di lavoro cresceva in termini quantitativi, ma la crescita non sembrava accompagnarsi a modalità operative sufficientemente stabili nel tempo, impedendo l'avvio di un maggiore consolidamento organizzativo.

A partire dal 1993, in questa situazione di gran precarietà istituzionale, ci si è posti il problema di cercare attività che dessero garanzie di continuità alla cooperativa e di lavoro ai soci e si è iniziato a partecipare ad altre gare al di fuori del territorio provinciale. Così è iniziata l'espansione delle attività sul territorio extra provinciale. Tra il 1993 e il 1996 la cooperativa ha lavorato in alcuni comuni fuori dalla provincia di Mantova e comunque, ad essa limitrofi.

Il vero punto di svolta nella storia della cooperativa è stato il cambio della dirigenza nel 1996, che ha dato avvio ad una rinnovata stagione dello sviluppo della cooperativa, adottando comportamenti meno conservativi rispetto al passato: Sanithad ha iniziato a partecipare a numerose gare d'appalto indette da comuni distanti da Mantova, in altre province lombarde e in Emilia Romagna. L'espansione territoriale è andata di pari passo con la differenziazione dei servizi e la crescita delle competenze presenti in cooperativa. Basti pensare che fino al 1994, vi erano al massimo tre persone impegnate nella sede centrale (vedi poi).

Sanithad aderisce alla Lega della Cooperative e fa parte del consorzio "Light" (consorzio che riunisce cooperative di tipo A). La partecipazione al consorzio salvaguarda la possibilità di partecipare a gare i cui importi a base d'asta sono molto elevati ma interessanti per la cooperativa. Inoltre, Sanithad ha in essere "due associazioni di impresa", una con le due cooperative mantovane più rappresentative (e con cui ha proceduto a dividersi la gestione dell'ADI nella provincia di Mantova) e un'altra con una cooperativa di Milano facente parte del consorzio "Light" (CRM di Milano), con cui gestisce i servizi di assistenza di una casa di riposo. La principale motivazione alla base della creazione delle associazioni di impresa è stata la necessità di limitare i danni prodotti da una concorrenza definita "spie-



tata" sul territorio della città di Mantova per l'ottenimento delle commesse relative all'assistenza domiciliare integrata dell'ASL cittadina. In questo modo, ogni impresa lavora in un territorio distinto, in corrispondenza ai diversi distretti sanitari in cui è articolata azienda sanitaria.

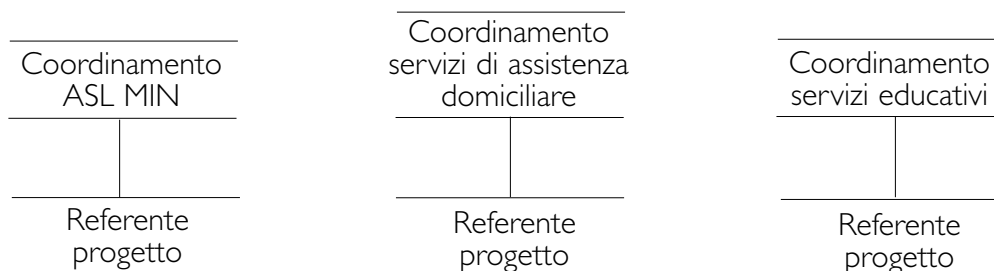
Sanithad collabora con l'associazione di volontariato del comune di Curtatone e con altre agenzie di socializzazione del territorio per iniziative atte a potenziare in modo costruttivo e creativo il vivere quotidiano degli anziani nelle strutture residenziali.

#### ASSETTO ORGANIZZATIVO E LE AREE DI ATTIVITÀ

Sanithad opera in tre aree di lavoro ben distinte tra loro:

- area sociale;
- area sanitaria;
- area educativa.

Ogni area ha un referente a livello centrale - presente in sede - con compiti di supervisione e coordinamento, ma le distinzioni non sono molto rigide per evitare disagi pesanti nel caso dovessero mancare momentaneamente i referenti di area. Si afferma, infatti, che "le informazioni viaggiano a livello orizzontale". Ad ogni buon conto, il modello gestionale adottato prevede che per ogni rapporto convenzionale sia individuato un "referente di progetto". Il referente costituisce il punto di riferimento per l'ente locale ed ha il compito di andare ad incontrare il personale impegnato nell'erogazione dei servizi, spiegare le modalità organizzative da adoperare (modulistica, regole da seguire), fare da tramite tra i soci che lavorano sul territorio e la centrale operativa. Dacché non sempre lo spostamento del referente si rivela semplice (per motivi di distanza), anche su ogni servizio territoriale si cerca di impostare un'organizzazione a rete, andando ad individuare un coordinatore di servizio sul territorio, in grado di interfacciarsi direttamente con il referente di progetto.



I principali momenti di coordinamento dell'organizzazione sono le riunioni di programmazione di area e le riunioni di progetto in cui ogni coordinatore di area e di territorio s'incontra con gli operatori. L'area educativa è invece un po' meno strutturata rispetto alle altre due perché è ancora in fase di crescita ed è ha un andamento stagionale (visto che si riferisce soprattutto alla gestione di centri estivi per bambini).

#### LE ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Si illustrano di seguito le attività di Sanithad con particolare riferimento ai servizi dell'area sociale, oggetto di quest'analisi organizzativa.

##### **Area educativa**

I servizi afferenti all'area educativa sono ancora in sviluppo. Per il momento, si limitano alla gestione di centri estivi per bambini e ad alcuni servizi di sostegno scolastico. Ogni anno, la cooperativa partecipa a gare d'appalto per la gestione di centri estivi da parte dei comuni. Una volta aggiudicatasi l'erogazione del servizio, si presentano ai genitori dei bambini i progetti di animazione e sono programmate le settimane e attività sportive, laboratori, uscite ecc. Si realizzano delle verifiche in corso d'opera se necessario con i genitori e un momento di verifica finale attraverso la somministrazione di questionari ai genitori per verificarne il grado di soddisfazione.

##### **Area sanitaria**

L'area sanitaria comprende i servizi di assistenza domiciliare integrata, servizi di assistenza infermieristica presso strutture residenziali (Rsa, case di riposo, ospedali e istituto psichiatrico) e servizi di riabilitazione. Tali servizi sono di carattere esclusivamente infermieristico (rari i casi in cui si svolgono prestazioni di riabilitazione) e sono resi in collabo-

razione con il personale medico delle Asl (vedi sopra). Vi operano circa 20 infermieri professionali.

Ogni infermiere ha un referente nel distretto dell'Asl, rappresentati in genere dalla capo sala e/o dal medico di distretto. Gli infermieri partecipano alle riunioni di distretto in cui sono definiti i programmi di lavoro, i casi da seguire, le modalità di intervento e gli operatori coinvolti. Il monte ore viene definito nelle gare d'appalto ma la programmazione è fatta nelle riunioni di cui sopra.

Gli operatori utilizzano uno strumento di rilevazione delle prestazioni denominato "scheda giornaliera rilevazione servizi A.D.I.". La scheda viene compilata dagli infermieri in visita domiciliare per la rilevazione dei tempi e la tipologia delle prestazioni fornite per ogni paziente. Le prestazioni sono state codificate come segue: terapia iniettiva insulinica, prelievi, misurazione pressione, medicazione chirurgica lesioni da decubito, clistere, cateterismo e lavaggio vescicale, dialisi peritoneale, controllo irc, educazione self care, alimentazione artificiale parenterale.

Nel 1998 sono stati assistiti in ADI 2.674 utenti.

### **Area Sociale**

L'area sociale comprende i servizi socio assistenziali presso strutture residenziali e i servizi di assistenza domiciliare. Questi ultimi pesano per circa il 50% del fatturato complessivo dell'organizzazione ed impegnano buona parte dei soci.

### **SAD**

I servizi di assistenza domiciliare ad anziani sono resi in convenzione diretta con gli enti pubblici e con qualche utente privato.

Di carattere sociale, le prestazioni sono state codificate al fine della rilevazione delle attività come segue:

- pulizia abitazione;
- preparazione pasti;
- lavatura e stiratura;
- spese e acquisti;
- pratiche burocratiche;
- consegna pasti a domicilio;
- ritiro/ consegna biancheria;
- attività di prevenzione;
- igiene personale;
- bagno;
- mobilizzazione;
- aiuto per mangiare;
- compagnia e dialogo;
- accompagnamento;
- trasporto e altro.

La maggior parte delle visite domiciliari prevede lo svolgimento di prestazioni plurime, accuratamente segnalate nella scheda di rilevazione SAD, strumento necessario per la rendicontazione e monitoraggio del servizio (vedi poi, l'uso del programma informativo Geronimo). Nel 1998 il numero di utenti interessati dal SAD è stato 982.

Nel SAD lavorano 120 ASA circa e 5 assistenti sociali, oltre alle figure di coordinamento a livello centrale.

Nel 1998 Sanithad aveva in essere convenzioni per la fornitura di servizi di assistenza domiciliari con 28 comuni: Castelfreddo, Costa di Rovigo, Piubega, Sabbioneta, Volta Mantovana, Ponti S/M, Casteldario, Curtatone, Bigarello, Roverbella, Marmirolo, Villipenta, Porto Mantovano, Quingentole, Quistello, Villa Poma, Schivenoglia, Moglia, Castelmassa, Calto, Ficarolo, Villa Nova del Ghebbo, Occhiobello, Castelnuovo Bariano, Mirandola, Guastalla, Giacciano con Baruchella.

A differenza del servizio ADI, in genere il referente di progetto è l'assistente sociale dell'ente locale, responsabile della definizione del progetto individuale di assistenza. Soltanto nel caso in cui l'ente locale non abbia in organico tale figura professionale, il progetto viene realizzato dal personale della cooperativa (operatore e coordinatore) durante la visita domiciliare. Se da un lato quest'ultima modalità di lavoro appare ottimale dal punto di vista funzionale dell'organizzazione e dell'utente, pone non pochi problemi a livello contrattuale. Infatti, questo lavoro viene riconosciuto a fatica dal punto di vista economico da parte del committente.

I rapporti con i comuni non si esauriscono nel finanziamento dei servizi e in una prima definizione dei programmi di lavoro. Vengono fatte delle verifiche molto frequenti- benché non sistematiche- da parte dell'ente locale, in genere a cadenza mensile o bimestrale attraverso riunioni, alla partecipazione degli operatori, dei coordinatori e degli assistenti sociali.

### IL PERSONALE, LE COMPETENZE PROFESSIONALI

Sanithad ha 243 soci di cui circa 156 attivi (al 30-6-99). Vi operano anche 3 soci volontari. I soci non lavoratori o non sono recessi e rimangono in carico fino allo scadere dei due anni per poi decadere definitivamente, o sono soci che pur non lavorando, hanno fatto richiesta di rimanere soci della cooperativa. Nel periodo estivo la cooperativa mette in atto contratti a tempo determinato per sopperire alle esigenze di servizio e di ferie dei soci. La base societaria è composta per circa 90% da donne.

Nel 1998 vi sono state 102 ingressi di nuovi soci e 92 soci dimissionari, con una presenza media di 138 soci.

Le figure professionali presenti in cooperativa sono piuttosto numerose e differenziate: animatori, infermieri professionali, ASA, addetti all'assistenza, terapisti della riabilitazione, psicologi e pedagogisti e educatori.

La cooperativa si avvale inoltre della collaborazione tecnico professionale volontaria di laureati in economia e commercio, scienze naturali e di un infermiere professionale, un'ASA e un'operatore sociale.

La cooperativa ha anche 2 dipendenti, adibiti all'ufficio, uno a tempo determinato (in sostituzione maternità del presidente) e uno a tempo indeterminato. Come ogni cooperativa, Sanithad ha un consiglio di amministrazione composto da 5 consiglieri (di cui il presidente e il vice presidente) e un collegio sindacale composto da 3 sindaci effettivi e 2 supplenti.

Il personale impegnato nell'ufficio centrale è in costante aumento, come si può apprezzare dal prospetto seguente:

funz./ anno	1994	1995	1996	1997
Direzione e sviluppo	1	2	3	3
Amministrazione e segreteria	2	3	4	4
Coordinamento dei servizi	5	5	7	9

Si lamenta la scarsa presenza in cooperativa di competenze di marketing. Sono "diffuse", ma non esiste una figura professionale sufficientemente specializzata.

L'anzianità media del personale in servizio presso la cooperativa è di 33 mesi circa.

I soci attivi sono iscritti a libro paga e regolarmente retribuiti sulla base del CCNL delle Cooperative Sociali. Sono previsti 26 giorni di ferie (più 4 giornate di ex- festività) e la tredicesima mensilità.

Il presidente e il vice presidente sono inquadrati rispettivamente al 9° e al 8° livello. Gli ASA sono inquadrati al 4° livello, i coordinatori dei servizi ad un livello più alto oppure con il riconoscimento dell'indennità di servizio.

Nel 1996 la cooperativa ha avuto una perdita di bilancio (vedi poi), motivo per cui si è deciso a partire dal mese di maggio del 1997 di adottare il salario medio convenzionale. Per ammortizzare in parte la penalizzazione degli operatori costituita dall'introduzione di questo istituto, è stato creato uno strumento per le operatrici "neo-mamme", l'assegno di natalità. Il rientro dall'utilizzo del salario convenzionale (nel 1998 circa il 50% dei soci operava con tale modalità salariale) è graduale ed è agevolato anche grazie ad imposizioni di tipo contrattuale di alcuni (benchè rari) enti pubblici. Infatti, spesso uno dei criteri inseriti nelle gare è proprio l'inquadramento contrattuale dei lavoratori e relativi compensi.

Sanithad acquista anche alcuni servizi professionali: consulenza fiscale, elaborazione buste paga e consulenza del lavoro, consulenza legale e consulenza informatica.

### RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEL PERSONALE, LA FORMAZIONE E I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

Il reclutamento e la selezione del personale avviene attraverso più fasi. La prima fase consiste in un colloquio esplorativo durante il quale viene compilata una scheda di conoscenza. Nel momento in cui la cooperativa cerca personale, in base alla residenza e al titolo, le persone vengono riconvocate. Si effettua allora un colloquio un po' più approfondito relativamente alle precedenti esperienze di lavoro, titolo di studio e verifica delle aspettative.

Per i nuovi soci è previsto un periodo di affiancamento di circa una settimana durante il quale sono presentati agli utenti in modo da facilitare il rapporto.

Il reperimento di personale adeguato costituisce un vero problema e freno all'espansione delle attività della cooperativa. Negli anni scorsi il collo di bottiglia era rappresentato prioritariamente dagli ASA mentre ora la categoria professionale di più difficile reperimento sono gli infermieri professionali.

La cooperativa non organizza iniziative di formazione attinenti alle competenze specifiche degli operatori. La formazione interna riguarda prevalentemente la legge 626 e l'utilizzo della modulistica di Geronimo (vedi poi). Si segnala che la carenza di tempo e risorse da dedicare alla formazione costituisce un problema a lunga scadenza. Sanithad cerca vice versa di agevolare la partecipazioni dei soci ai corsi di formazione attivati dalla Provincia di Mantova. Gli operatori interessati (l'adesione è volontaria) sono a tal fine, distaccati momentaneamente dal servizio. Questa modalità di collaborazione tra ente locale e cooperativa viene ritenuta essere soddisfacente.

Per quanto riguarda invece i sistemi di incentivazione, è il consiglio di amministrazione a definire gli incentivi che di volta in volta vengono erogati. I criteri, benchè non formalizzati, si basano idealmente sulla disponibilità del personale (intesa in senso lato: flessibilità, orari, comportamenti) e la qualità dimostrata sul servizio, sulla base della testi-

monianza soggettiva dei coordinatori e del consiglio. I dirigenti di Sanithad sono alla ricerca di un metro di giudizio che permetta di "riconoscere le persone che svolgono un lavoro diverso dalle altre" attraverso la definizione di una "griglia di valutazione".

La cooperativa ha sottoscritto una convenzione per l'accoglienza dei tirocinanti ASA con lo IAL- CISL e con l'Enaip di Mantova. Non accoglie invece obiettori di coscienza per problemi di tipo logistico (garanzia del vitto e alloggio, ecc.).

#### ASPETTI ECONOMICO - FINANZIARI, ASPETTI DI MERCATO

Il fatturato di Sanithad è in costante aumento negli ultimi 3 anni, come illustrato dalla tabella seguente:

<b>Anno</b>	<b>Fatturato</b> (in migliaia di lire)
1993	1.619.495
1994	1.919.567
1995	2.450.241
1996	2.081.210
1997	2.721.545
1998	4.937.935

La cooperativa ha da sempre operato in attivo, tranne l'anno 1996, in cui si è dato luogo ad una perdita di bilancio di 49 milioni. Nel 1998, a fronte di un fatturato di 4.937.935.000 lire, vi è stato un utile netto di oltre 200 milioni.

<b>Anno</b>	<b>Fatturato pubbl.</b>	<b>Ore prestate</b>	<b>Fatturato pubbl.</b>	<b>Ore prestate</b>
	<b>SAD (000)</b>		<b>ADI (000)</b>	
1992	761.678	40.369	13.314	569
1993	540.048	27.476	62.055	2.333
1994	715.883	32.514	366.741	13.245
1995	1.254.592	54.754	735.872	24.902
1996	1.275.513	55.109	729.538	23.156
1997	1.542.956	65.824	711.299	22.974
1998	2.426.621	99.656	830.298	26.307

Il fatturato di Sanithad è quasi esclusivamente "pubblico". Infatti, i ricavi da privati sono molto contenuti, derivanti per la maggior parte da una convenzione con utenti e singoli utenti- sono stati di 47.117.000 lire nel 1998, per un totale di 1218 ore di lavoro prestate.

L'attività per utenti privati solvibili è molto esigua e si concentra prevalentemente su casi seguiti da tanti anni (l'attività è in perdita ma è svolta a favore di persone che hanno bisogno di assistenza supplementare). L'area degli utenti solvibili non è "appealing" perché le tariffe applicate non solo assolutamente concorrenziali, di circa 23.000 lire all'ora. Inoltre, il motivo per cui l'attività verso privati non è stata incentivata consiste nel fatto che non si è in grado di dare continuità di lavoro ai soci. Nel 1998, gli utenti privati serviti sono stati circa 8.

La cooperativa ha recentemente stipulato una convenzione con l'Associazione "Filo Diretto" e con l'Associazione nazionale pensionati della Cia per la fornitura di servizi socio- sanitari agli associati a condizioni economicamente più vantaggiose. Anche in questo caso, sussistono i problemi illustrati di scarsa concorrenzialità dell'offerta rispetto al mercato nero del lavoro.

Per quanto riguarda l'accesso al credito, la cooperativa ha chiesto un finanziamento a Finlombarda nel 1995 di circa 70 milioni per l'acquisizione del programma informatico. Il prestito è stato concesso nel 1997, due anni dopo la richiesta e questo ritardo costituisce un forte deterrente alla domanda di eventuali nuovi prestiti. Non ha accesso ad altri finanziamenti da enti o istituzioni ma opera con le istituzioni bancarie attraverso lo strumento del conto anticipo fatture.

I contributi finanziari pubblici richiesti da Sanithad sono stati piuttosto esigui: basti pensare che la cooperativa dalla nascita ha ottenuto soltanto un contributo a fondo perduto dalla Provincia di Mantova nel 1990 di circa 10 milioni di lire.

La cooperativa possiede 6 autovetture e un furgone.

### CONCORRENTI E POLITICHE DI PREZZO

Fino al 1996 la concorrenza forte era rappresentata dalle cooperative del territorio mantovano, in particolare modo due di esse: una di tipo A e una mista. Fino ad allora, infatti, le gare non si basavano su appalti concorso bensì su offerte al massimo ribasso.

Sono all'uopo impegnati 5 infermieri professionali, 7ASA, 3 operatori addetti alle pulizie, un animatore e un fisioterapista.

Fino a quando una di queste cooperative non ha inaugurato il ramo "sociale" (si occupava soltanto di "ambiente") non c'erano concorrenti veri e propri. Sanithad è stata penalizzata in quegli anni proprio perché - a differenza degli altri attori sul mercato - non applicava il salario medio convenzionato. Tra il 1994 e il 1995 si è avvertita la forte concorrenza di questa cooperativa che "stava facendo terra bruciata con le 21.000 lire all'ora dappertutto". Dal 1995 in poi, Sanithad ha cercato altre strade per fare fronte alla concorrenza sui prezzi scatenatasi nella provincia di Mantova. Al di fuori del territorio provinciale operano numerose cooperative ma non vengono considerate delle vere e proprie concorrenti perché "spurie".

Sanithad si contraddistingue per un livello di prezzi relativamente elevato, come testimonia la seguente dichiarazione: "quello che ci contraddistingue non è certamente il prezzo ma la qualità dei servizi offerti". La cooperativa non attua alcuna politica di differenziazione di prezzo. Le tariffe orarie sono di circa 25.000 lire per gli ASA e di 30.000 per gli infermieri professionali.

### ELEMENTI DI INNOVATIVITÀ E DI SUCCESSO

Interpellati relativamente agli elementi di successo percepiti dell'organizzazione, i dirigenti di Sanithad fanno subito riferimento all'esistenza di un gruppo di lavoro unito e soddisfatto del proprio lavoro (se non altro a livello dirigenziale), aspetto che darebbe luogo ad un'impronta che si rispecchia nei servizi, nel raggiungimento di standard di lavoro elevati.

Il successo di "mercato" andrebbe piuttosto invece correlato ad alcune scelte tecniche compiute dalla cooperativa, ritenute essere molto innovative. Valendosi della collaborazione con l'Università di Bologna, la cooperativa ha studiato un software applicativo denominato "Geronimo" attraverso il quale effettuare l'analisi del bisogno assistenziale sulla popolazione residente, oltre a produrre un'analitica consuntivazione dei servizi erogati. Il sistema è incentrato sulla rilevazione dei bisogni mediante somministrazione di questionario, successiva elaborazione del quadro sociale del territorio, progettazione della risposta in termini di "servizi", analisi consuntiva con le variabili statistiche quale supporto alla gestione delle risorse professionali e materiali dell'ente. L'impiego di Geronimo su tutti i servizi in gestione consente di ottenere precise valutazioni qualitative e quantitative del servizio. La strumentazione informatica sul SAD permette di avere una rendicontazione aggiornata di ciò che succede nel servizio (n° utente servito; tipologia di utenti, prestazioni, tempi ecc.).

L'offerta della cooperativa prevede l'installazione del programma Geronimo su un qualsiasi PC, presso la sede dell'ente locale che ne facesse richiesta, con possibilità d'impiego per tutta la durata dell'appalto. Con un modem l'ente si collega con la sede di Sanithad per l'invio o recupero dati. Il sistema permette di attivare efficaci modalità di controllo e coordinamento delle attività.

Questo viene ritenuto essere un elemento molto innovativo. Fino a qualche anno fa il disporre del programma era un elemento differenziante. Nel momento in cui le altre organizzazioni presenti sul territorio si sono attivate nello stesso senso, Sanithad ha proposto la divulgazione del programma agli enti locali in comodato d'uso. La condivisione del programma permette di risparmiare tempo ad ambedue le parti, cooperativa e committente.

Per l'ADI il programma è stato costruito insieme all'ASL, anche perché a differenza degli enti locali, le aziende sanitarie sono più propense a misurare le attività. Infatti, inizialmente la cooperativa e l'ASL usavano programmi diversi ma con il tempo hanno deciso di sviluppare insieme un programma unico e compatibile.

### PROSPETTIVE PER IL FUTURO

Tra i progetti da sviluppare nel prossimo futuro, vi è quello di diversificare ulteriormente le attività della cooperativa. Sanithad vorrebbe, infatti, creare una o più strutture (RSA o casa di riposo, asilo nido) sul territorio non da gestire in convenzione con l'ente locale ma di proprietà della cooperativa, a favore di utenti solvibili. A Mantova e nei comuni limitrofi le liste d'attesa per gli asili nido sono piuttosto lunghe, dando luogo ad un mercato privato consistente. Come si è già sottolineato poc'anzi, lo sviluppo dell'area privata nei servizi di SAD non è mai interessato più di tanto anche perché "non ci si è seduti attorno ad un tavolo a pensare che cosa si potesse fare al riguardo".

Inoltre, date le numerose difficoltà a reperire ASA sul mercato del lavoro, Sanithad sta valutando la possibilità di fare richiesta alla Regione Lombardia e al Cipe locale per organizzare corsi di formazione interni (anche se l'emergenza ASA sembra "andare verso una qualche soluzione"). Il corso interno di ASA darebbe la possibilità di valutare meglio le persone, selezionandole con criteri più mirati.

*Sono all'uopo impegnati 5 infermieri professionali, 7ASA, 3 operatori addetti alle pulizie, un animatore e un fisioterapista.*

Da ultimo, l'ottenimento della certificazione Iso 9000 è tra i progetti a breve scadenza della cooperativa anche perché buona parte dei bandi di gara incominciano ad attribuire un punteggio elevato a questo fattore, diventando quasi una "scelta obbligata".

Relativamente alle prospettive occupazionali a breve termine, Sanithad sta valutando come ampliare la propria struttura organizzativa e la dotazione di personale in organico per sorreggere la crescita esponenziale dei servizi erogati ma rivela una certa titubanza nel procedere all'assunzione di nuovo personale per via della breve durata delle convenzioni (che non dà garanzie di continuità di lavoro ai soci) e l'incertezza degli esiti delle gare. Il momento di forte espansione è difatti accompagnato dalla difficoltà estrema di pianificare strategie, dato il forte peso del "contingente".

# ALLEGATO I

## GRIGLIA PER L'ANALISI DEI CASI

Si riporta di seguito uno schema di punti e domande per lo svolgimento delle interviste tese all'analisi delle organizzazioni d'impresa (casi di successo) nel campo dei servizi alla persona. L'analisi del caso dovrebbe contemplare una prima parte descrittiva in cui si chiede che siano esplicitate le principali caratteristiche dell'organizzazione oggetto d'indagine e una seconda parte, più valutativa, finalizzata alla raccolta d'opinioni e giudizi dell'interlocutore relativamente all'andamento del settore e alle prospettive future d'impresa.

### PARTE I - DESCRIZIONE DELL'IMPRESA

Generalità

Forma giuridica

Sede e altri articolazione operative

Dislocazione sul territorio

Responsabili e referenti

#### I SERVIZI/LE ATTIVITÀ

Definizione degli obiettivi d'impresa e descrizione degli elementi di innovatività

Descrizione dei singoli servizi offerti (contenuti, procedure di lavoro, obiettivi)

Descrizione delle possibili combinazioni o pacchetti di servizi offerti (contenuti, procedure di lavoro, integrazione tra servizi, obiettivi)

Organizzazione e modalità d'erogazione (dove, quando, cadenze, setting)

Capacità di servizio potenziale ed effettiva (ore, n° totale di utenti, grado di continuità nel tempo)

#### GLI UTENTI

Tipologie di utenti serviti (secondo i criteri più significativi per il servizio in questione: patologia, classi di età, livello di autosufficienza ecc.)

Numero di utenti serviti (nell'anno, nel mese, secondo l'orizzonte di riferimento più rappresentativo)

#### POSIZIONAMENTO

Breve descrizione delle dinamiche competitive del mercato servito: chi sono i principali concorrenti dell'impresa? Perché? Su quali elementi si gioca la loro capacità concorrenziale? Quali sono i fattori critici di successo in tale mercato?

#### LA STORIA D'IMPRESA E I FATTORI DI SUCCESSO

Nascita dell'iniziativa imprenditoriale: come e quando è nata? Quali fattori hanno determinato lo start up? Chi n'è stato promotore? A partire da quali presupposti e per fare fronte a quali bisogni? In quale contesto istituzionale (emanazione del soggetto pubblico, emanazione di soggetto privato non profit o profit, eventuale matrice religiosa o politica ecc.)? Quali sono stati i principali problemi affrontati? Quali sono stati gli investimenti iniziali? Che di tipo di organizzazione si è scelta inizialmente? Come si è modificata nel tempo? Vi sono stati cambiamenti nella natura giuridica? Se sì, perché?

Nel ripercorrere la storia dell'organizzazione, si possono individuare dei "punti di svolta"? Come si è arrivati alla situazione attuale (evoluzione e dinamiche del personale, delle aree di business, dei rapporti con il mercato e le istituzioni)? In quale dimensione è maggiormente visibile l'innovatività oggi? Quali sono gli elementi di novità, differenziazione ed originalità (i servizi erogati, le modalità di rapporto con gli enti locali, caratteristiche del mercato)? Perché il caso può definirsi innovativo? Quali sono considerati essere punti di forza dell'esperienza?

#### GESTIONE DEL PERSONALE

**Il personale:**

- numero di addetti e loro classificazione per profilo contrattuale (dipendenti, soci, collaboratori, volontari): motivazione alla base della combinazione prescelta
- descrizione dei profili professionali (titoli di studio, ecc.)
- descrizione delle competenze presenti in azienda
- descrizione dei profili salariali
- costo medio del lavoro
- tassi di turn-over e presenza di volontari (ruoli, mansioni, livelli di impegno)

---

**STRUTTURA ORGANIZZATIVA**


---

Descrizione della struttura organizzativa: cariche sociali, organigramma, mansionari  
modalità di ripartizione dei ruoli

---

**MECCANISMI OPERATIVI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE**


---

Come è reclutato, scelto, formato e valutato il personale? Breve descrizione dei meccanismi di reclutamento e selezione (modalità di contatto, principali requisiti richiesti ai nuovi entrati), formazione e valutazione del personale (esistono dei percorsi formativi predefiniti per i nuovi arrivati, quali? Esistono dei percorsi di carriera formalizzati e quali? Quali gli strumenti di gestione e controllo del personale? Esistono meccanismi di incentivazione e quali?

---

**IL MERCATO SERVITO**


---

Tipologia degli utenti/clienti:

- A) Singoli cittadini in regime di solvibilità
- B) Altri utenti privati (imprese, compagnie assicurative, mutue ecc.)
- C) Utenti "pubblici" in regime contrattuale (convenzione con l'ente pubblico)

Per ogni tipologia di utenti (A,B,C) breve descrizione degli attuali rapporti:

natura dei rapporti (contenuti e termini, caratteristiche principali)

modalità di contatto (come si è entrati in contatto con gli utenti?) e di accesso (come e quando hanno avuto accesso al servizio?)

termini contrattuali e tariffe/ prezzi applicati

continuità nel tempo del rapporto e indici di turn-over della clientela

differenziazione e flessibilità del servizio rispetto alle richieste degli utenti (orari, prezzi ecc.)

esistono modalità di partecipazione degli utenti nella definizione degli obiettivi o nella gestione d'impresa e quali?

Il rapporto con l'utenza e la qualità: l'impresa ha adottato dei sistemi di monitoraggio della customer satisfaction: quali? Qual è l'impatto organizzativo di tali misure? L'impresa ha certificato i propri servizi? Fa parte di gruppi di lavoro o network per la promozione della qualità (descrizione)? Sono raccolti i giudizi sui servizi da parte dell'utenza e degli enti locali (modalità e cadenze)?

Quali sono stati i principali problemi che emergono nel rapporto con questa tipologia di utenti?

I fattori critici di successo per operare in questo mercato

I principali punti di forza e di debolezza di tale rapporto

---

**I RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**


---

Breve descrizione degli attuali rapporti con la pubblica amministrazione e gli enti locali (natura dei rapporti, contenuti e termini, caratteristiche principali);

L'organizzazione ha dei contributi o sussidi da parte dell'ente pubblico?

Se esistono rapporti convenzionali (per servizi/ rette o progetti), quali sono state le modalità di aggiudicazione?

come si è entrati in contatto con la pubblica amministrazione (partecipazione a bandi di gara, presentazione autonoma di un progetto, altro)? Come si è arrivati all'attuale situazione? Quali sono stati i principali problemi fronteggiati?

Come viene definito il servizio/ il progetto (co- progettazione, accettazione da parte dell'ente locale di progetti definiti dall'organizzazione, ecc.)

Esistono momenti di consultazione e di partecipazione alle decisioni?

Come viene valutato e controllato il servizio? Esistono organismi intermedi delegati dall'ente locale per la valutazione del progetto? Esistono controlli esercitati dall'ente locale o da altri soggetti esterni (descrizione)?

Valutazione del ruolo assunto dalle istituzioni pubbliche nel corso del tempo

I principali punti di forza e di debolezza di tale rapporto

---

**LA GESTIONE FINANZIARIA**


---

Dimensioni economiche d'impresa: fatturato annuale attuale e andamento nel tempo

Composizione delle entrate (donazioni, tariffe e vendita di servizi a privati, autofinanziamento, contributi pubblici, convenzioni con enti locali e altri soggetti pubblici) e loro variazione negli ultimi anni

Composizione della spesa (spesa corrente e spese in conto capitale)

Livello di indebitamento

Investimenti recenti e forme di finanziamento



**I RAPPORTI ISTITUZIONALI E DI IMPRESA**

Partecipazione e rappresentatività presso organizzazioni di secondo livello (associative)  
 Appartenenza a network di imprese: finalità e raggio d'azione (locale, provinciale, regionale, nazionale, internazionale), alleanze  
 Motivazioni, punti di forza e punti di debolezza dell'assetto attuale

**I FORNITORI**

Servizi professionali: l'impresa si avvale di servizi erogati da esterni? Esternalizza funzioni (contabilità, gestione informatica dati, gestione del personale, ecc.)?  
 Tecnologia  
 Beni e servizi: politiche d'acquisto  
 collaboratori esterni (generalità)  
 Credito: soggetti e partner  
 Problemi nel rapporto con i fornitori

**LE POLITICHE DI MARKETING**

Esistono competenze di marketing all'interno dell'organizzazione? Come sono state acquisite? Si fa ricorso a soggetti esterni per la definizione delle strategie? Se sì, con quale criterio sono scelti?  
 Le leve di marketing:  
 quali sono le politiche di prezzo adottate? Tariffe e loro articolazione  
 quali le politiche promozionali adottate: che cosa si è fatto per farsi conoscere e da chi? Quali sono i canali utilizzati (rapporto personale, mezzi promozionali)?  
 quali le politiche di servizio adottate nel tempo: innovazione e differenziazione, costruzione di pacchetti di servizi, integrazione di servizi

**PARTE II - IL FUTURO**

(in questa fase finale, si vogliono raccogliere opinioni, percezioni e valutazioni relativamente al futuro, sia con riferimento all'andamento del settore in generale, sia in stretta connessione con l'attività di impresa. L'intento è anche quello di verificare alcune la "bontà" delle politiche di sostegno alla costruzione di mercati sociali attraverso la percezione e valutazione degli intervistati)

**IL FUTURO IN GENERALE**

Aspettative in generale per il futuro. Aspettative per il settore: che cosa ci si aspetta?. Individuazione dei principali fattori di cambiamento all'orizzonte (dinamiche socio- economiche, culturali, politiche, legislative, ecc.)? Quale il loro impatto sul settore dei servizi alle persone? Quali le minacce e quali le opportunità per le imprese (ingresso di nuovi attori, riduzione dei bilanci pubblici, incremento del lavoro nero)? Giudizi sulla privatizzazione dei servizi. Che ruolo potrebbero avere le politiche pubbliche nel definire il futuro assetto del settore? Quali gli strumenti da attivare e con quale modalità? Suggestimenti.

**IL FUTURO D'IMPRESA**

Il mercato attuale e potenziale. Si ritiene che ci siano ancora margini di crescita? Quali sono i principali vincoli alla crescita? Quali sono i problemi, i nodi irrisolti (organizzativi, gestionali/ finanziari, legislativi, amministrativi)? Si prevede di diversificare le attività? Si prevede di allargare il proprio raggio d'azione? Perché? A quali condizioni? Quali sono i servizi necessari per supportare lo sviluppo (formazione professionale, consulenza gestionale, disponibilità di informazioni/ ricerche di mercato, accreditamento)? Quali competenze mancano?  
 Quali i rapporti attivabili? Ci sono possibilità di incremento occupazionale? A quali condizioni?  
 Breve descrizione delle prospettive d'impresa a breve, medio e lungo termine.