

# Il non profit, tra impresa sociale e impresa politica

*Sta cambiando in questi anni il contenuto del lavoro. Muta dunque*

*anche il rapporto tra capitale e lavoro: il lavoro subordinato cui siamo abituati è progressivamente sostituito dal lavoro autonomo, sempre più intermittente e meno garantito. I risultati di una ricerca condotta nel Bresciano nell'ambito delle cooperative sociali.*

di Nicola Montagna

**Premessa.** Uno dei cambiamenti di più vasta portata degli ultimi anni è senz'altro quello che ha investito il lavoro, in tutte le sue sfaccettature. È mutato il contenuto, ossia le modalità attraverso cui si interviene nel processo produttivo ed avviene lo scambio tra uomo e natura: da un lato il lavoro immediato perde di peso nel complesso della produzione a favore di procedure sempre più immateriali e con un contenuto di sapere e di autonomia decisionale maggiore rispetto al passato, dall'altro lato il lavoro è esploso in una molteplicità di lavori al punto tale che oggi è quanto mai improbabile stabilire criteri descrittivi unici. È mutata la forma, ossia la tipologia di contratto sottoscritto tra capitale e lavoro: il lavoro salariato, subordinato e normato, che abbiamo conosciuto nella fase più avanzata del sistema fordista, e quel sistema di garanzie e di tutele che oggi è stato in gran parte smantellato, sta per essere sostituito dal lavoro autonomo, sempre più intermittente e sempre meno garantito. Ma il lavoro si è profondamente trasformato anche dal lato dei soggetti o, con più precisione, delle soggettività e delle modalità attraverso cui i soggetti stanno al lavoro, difendono e rappresentano i loro diritti, ed esprimono conflittualità nei confronti di chi in-

carna interessi antagonisti ai loro. Del resto, era francamente difficile immaginare che, a fronte di cambiamenti così sostanziali nella forza lavoro, non corrispondessero altrettanto radicali cambiamenti delle forme e delle modalità che i lavoratori si danno per rappresentare i loro interessi e tutelare i propri diritti.

Senza dilungarmi su questi mutamenti rimanendo esclusivamente su di un piano astratto, vorrei rendere conto, attraverso una breve sintesi, dei risultati di una ricerca che ho condotto nel Bresciano sul cosiddetto lavoro autonomo di seconda generazione nelle cooperative sociali di tipo A e B<sup>1</sup>, nell'ambito di una indagine socio-economica che da alcuni anni il Cnel sta facendo nel Nord d'Italia e che prende il nome, piuttosto iconoclasta, di "Questione settentrionale".

Negli anni recenti, aree della sociologia e della politica sempre più consistenti, ma ancora limitate e insufficienti per cogliere fino in fondo i mutamenti sopravvenuti a partire dagli anni '70, si stanno occupando del lavoro autonomo di seconda generazione, così definito per distinguerlo in maniera chiara dalle professioni tradizionali, cercando di stabilire le sue caratteristiche, gli atteggiamenti e le forme possibili della sua rappresentanza<sup>2</sup>. Ma questa molteplicità

cità di soggetti, che ha cominciato a prendere corpo a partire dalla scomposizione del lavoro fordista e costituita da partite Iva, lavoratori a ritenuta d'acconto, lavoratori artigiani e soci di cooperative, rappresenta in larga parte un universo ancora sconosciuto. Un universo da indagare, studiare e, crediamo noi, da rappresentare politicamente, ammesso che ciò sia possibile vista la sua frammentarietà ed eterogeneità.

**L**a sintesi che qui presentiamo, vuole essere un modesto contributo alla conoscenza, un tassello di un mosaico ampio e variegato, appunto, sia per il numero delle persone intervistate che per la tipologia del campione dato che gli intervistati che, a causa degli obiettivi della ricerca, abbiamo inserito nel campione dei testimoni d'area, sono quasi tutti altamente motivati e ben inseriti nel "ciclo produttivo" di cui fanno parte. Gli obblighi della ricerca ci hanno, infatti, costretto a restringere il campione ad un solo segmento del lavoro presente nelle cooperative sociali escludendone altri che meriterebbero di essere studiati, come ad esempio quello, molto presente nel Bresciano, costituito da chi diventa socio lavoratore perché questa viene posta come una condizione di lavoro. Una porzione che, in ogni caso, ci consente di entrare nei processi reali e di approssimare alcune interpretazioni in merito al contenuto e alla forma del lavoro, nonché ai comportamenti dei soggetti.

La sintesi che proponiamo ai lettori di *Città & dintorni* si articola intorno a tre punti: a) il contenuto del lavoro, b) il lavoro e il senso che in esso viene immesso, c) i conflitti espressi dai soci lavoratori delle cooperative, le forme di tutela e di rappresentanza che, ci sembra, stanno adottando.

**Il contenuto del lavoro.** Come è noto una delle principali caratteristiche del lavoro di un operatore sociale è il con-

tenuto relazionale. Con ciò intendiamo affermare che la relazione entra in gioco sia come bene prodotto o merce, sia come modalità del lavoro. L'operatore sociale, l'educatore, l'infermiere professionale, cioè tutte quelle figure il cui oggetto del proprio lavoro è la persona, producono la merce immateriale della relazione e della cura e per fare ciò devono mettersi in rete o in relazione con altri soggetti: colleghi di lavoro, enti pubblici e privati, famiglie e tutto ciò che nel territorio può costituire una risorsa relazionale.

Una volta constatato che il *focus* del lavoro di un qualsiasi operatore sociale è la relazione – come vedremo essa è centrale anche in una attività in cui potrebbe sembrare superflua come quella dell'infermiere – bisogna operare una semplice ma forse non scontata distinzione tra *relazione* in quanto merce e prodotto del lavoro e *relazione* in quanto contesto ambientale, condizione e modalità del lavoro.

*a) Il bene relazione come prodotto del lavoro.*

Una delle principali caratteristiche del lavoro di un educatore è quello di costruire e di fornire a persone svantaggiate, con handicap fisici o mentali, a rischio di marginalità o in bilico tra inclusione ed esclusione, gli strumenti necessari a tessere trame relazionali "normali" e per fare ciò deve trovare sul territorio le risorse materiali e immateriali necessarie. È questo, in sintesi, l'obiettivo ambizioso di chi lavora nel sociale, come se possedere una forma di rapporti "normale" fosse la precondizione di qualsiasi possibilità d'inclusione. Mai come oggi la relazione sociale, la capacità di costruirla e di mantenerla, è diventata oggetto di lavoro e, insieme, prodotto del lavoro. Emarginati gravi, minori maltrattati, adolescenti, giovani spaesati, portatori di handicap, giovani disoccupati con elevati titoli di studio, anziani, sono i fruitori, i consumatori e i beneficiari

della merce *relazione* che ogni giorno viene prodotta da centinaia di operatori nella provincia di Brescia.

Quanto sia importante ricostruire un legame sociale e quanto questo legame costituisca il contenuto del lavoro di un educatore ce lo spiega un operatore di un centro diurno che opera nel campo dell'emarginazione grave: «*Il mio compito è quello di attivare nelle persone dei processi che le aiutino a ritrovare potenzialità che ha perso o ha rimosso. Le persone che vengono da noi esprimono dei bisogni. Quelli primari del mangiare, del lavarsi e di cambiarsi sono abbastanza chiari. Quelli nascosti, come il bisogno del trovare qualcuno perché soffrono di solitudine o perché non hanno più relazioni non sono manifesti. Per cui il primo lavoro che facciamo è quello di aiutare le persone a prendere consapevolezza di questo e a fare uscire un sommerso che permetta loro di stare bene con se stessi e con gli altri.*».

**C**on gli emarginati gravi ci troviamo di fronte a situazioni limite, ad alcolismi cronici, o a patologie estreme che l'educatore ha il compito di rielaborare e di fare emergere nella coscienza delle persone per reintegrarle in una socialità "normale". Per raggiungere questi obiettivi l'educatore da un lato progetta e concorda, attraverso colloqui direttamente svolti con gli interessati o con altri servizi attivi sul territorio, interventi educativi individualizzati, e dall'altro lato li esegue attraverso una vera e propria presa in cura della persona. Da ciò emerge un'altra importante caratteristica di questo lavoro, che è però tipica del lavoro postfordista per cui i due momenti, tradizionalmente scissi, dell'ideazione e dell'esecuzione, vengono ricondotti ad unità. «*Il nostro lavoro – sottolinea ulteriormente già citato – è fatto molto di relazione umana che si esplicita in colloqui attraverso cui si cerca di stabilire un progetto educativo e momenti di socialità o di presa*

*in cura quasi genitoriale, anche se le persone sono molto più vecchie di noi.*».

b) *La rete territoriale come modalità di lavoro.* Ma poiché la relazione, oltre ad essere un bene prodotto dal lavoro dell'operatore e viatico all'inclusione sociale, quando si presenta sotto forma di rete territoriale è la condizione del funzionamento di un servizio, una delle abilità richieste ad un educatore è quella di sapersi relazionare con altri soggetti presenti sul territorio per fare sì che il proprio intervento sia inserito in un contesto reticolare e possa in questo modo avere efficacia. Tutti gli operatori e gli educatori che abbiamo intervistato hanno sottolineato la centralità del lavoro di rete. In alcuni servizi è il coordinatore che ha il compito specifico di tenere il collegamento con le associazioni e gli altri servizi attivi sul territorio da un lato, e il comune o l'ente locale con il quale c'è la convenzione dall'altro. «*Il mio compito di coordinatore è quello di fare da ponte tra il lavoro degli educatori del Centro d'Aggregazione Giovanile (Cag), le loro richieste e il comune. Inoltre devo occuparmi di fare un lavoro di rete con le altre realtà educative presenti sul territorio con le quali collaboriamo perché abbiamo, a volte, utenze in comune*» ci riferisce il coordinatore di un Cag di un paese della provincia. Ma il lavoro con il territorio viene giudicato molto importante anche perché le strutture sono spesso degli "avamposti" che fanno da tramite tra alcune particolari tipologie di persone, i minori che vivono in quartieri degradati, i tossicodipendenti, gli emarginati gravi etc., che altrimenti sarebbero condannati all'abbandono, all'invisibilità e alla totale perdita di qualsiasi diritto di cittadinanza, e i servizi pubblici.

**Autopercezione, identità e senso del lavoro.** I percorsi e le motivazioni che conducono ad una adesione attiva alla

cooperazione sociale, lo si è accennato all'inizio, sono estremamente compositi. Tra i cooperatori è possibile trovare sia chi proviene da esperienze nel volontariato cattolico e laico o nell'associazionismo di matrice politica, oppure chi, indipendentemente dal fatto di avere questi trascorsi associativi alle spalle, è spinto da una forte carica motivazionale verso il sociale. Del resto, non è raro imbattersi in figure che hanno scelto di lavorare in una cooperativa sociale perché in possesso di titoli di studio di difficile spendibilità occupazionale o in chi ha optato per questo ambiente lavorativo perché meno competitivo di quello dell'impresa e, quindi, più aderente al proprio abito mentale.

Per spiegare cosa intendiamo dire quando parliamo di identità e di adesione di senso al lavoro, abbiamo scelto due casi, tra quelli intervistati, di soci lavoratori che

occupano posizioni dirigenziali ed hanno maturato un lungo periodo di attività nel sociale.

Il primo dei due casi presi ad esempio assegna un grande valore politico alla cooperazione sociale e, a questo proposito, ci dice: «Definirei così il mio lavoro: costruire delle risposte nel sociale», sottolineando sia l'intrinseca politicità di questo tipo di attività, sia il suo spessore etico. Il cammino dell'intervistato inizia nei primi anni '80, quando insieme ad alcuni amici fonda una cooperativa in provincia di Brescia ed apre una comunità per tossicodipendenti. Non è difficile interpretare questa attività come il prolungamento di una radicata e

fondata passione civile nei confronti delle problematiche che attraversano la società e, infatti, il grado di identificazione e di gratificazione del lavoro è immediatamente molto alto e coerente con le sue aspettative. E, a dimostrazione del fatto che le componenti che rimandano alla personalità, alla motivazione e a quel sistema di convinzioni etiche e politiche che compongono l'universo di valori di una persona, siano una parte essenziale del lavoro post-fordista, l'intervistato aggiunge: «La cooperazione è il risultato di questa autorganizzazione in un sistema di carenze di risorse per cui l'antagonista è per me chi dice,

“le risorse sono queste quindi dobbiamo ridurre l'intervento in ambito sociale” ed impedisce una autoattivazione dal basso della società».

Anche per il secondo caso dirigenziale, a cui è stato chiesto di esprimersi su questo tema, il lavoro nel privato so-

ciale è motivo di notevoli gratificazioni, ma è soprattutto identità, scelta, continuità rispetto alle proprie esperienze passate, alla sua cultura, alla sua vita. «Questo lavoro risponde alle mie esigenze di partecipare alla vita sociale. Mi chiede tanto perché è un lavoro legato alla partecipazione ai dolori e ai disagi della società, però attraverso di esso è possibile costruire delle cose per tutelarli un po' di più. La mia identità è legata da molto tempo alla pace, all'equilibrio sociale, alla giustizia sociale e la cooperazione sociale mi sembra uno strumento molto in linea per realizzare queste prospettive attraverso uno strumento concreto come quello del lavoro».



Il lavoro, quindi, nei due casi appena esposti non è solo ricomposizione di sfera privata e sfera lavorativa, ma è qualcosa in più: il ritrovamento di una sfera pubblica nell'agire sociale in un contesto collettivo di cooperazione. Questi due casi, in cui identità lavorativa e appartenenza costituiscono un'unità inscindibile, non rappresentano una anomalia o una eccezione tra quei soci lavoratori la cui adesione non è imposta come condizione di lavoro ma è il frutto di una libera scelta.

Questo trasferimento sul piano lavorativo di una sfera privata, dedicata all'impegno e alla socialità, è la chiave per comprendere perché tra le procedure relazionali messe maggiormente in gioco dall'educatore e dalle altre figure che compongono l'organigramma di una cooperativa vi sia quella affettiva. Ciò che qui chiamiamo *eccedenza affettiva* non è altro che quel bagaglio costituito dalla cultura, dalle attitudini e dalla personalità che chi lavora nel sociale porta sempre con sé ed è composto da un insieme di fattori diversi: la sensibilità in primo luogo, quindi l'attenzione verso le manifestazioni di disagio sociale, le passate esperienze nel volontariato sociale e in quello politico (sono molti gli iscritti ai partiti, i giovani dei centri sociali o gli aderenti a gruppi pacifisti che lavorano nelle organizzazioni non profit). Questa componente, per quanto in maniera contraddittoria e non sempre chiara, costituisce un'eccedenza funzionale e sostanziale del lavoro nel sociale, la cui presenza è in grado di sciogliere nodi intricatissimi ma che è del resto difficilmente quantificabile. È difficile da quantificare e anche da descrivere questa *cosa* che abbiamo chiamato *eccedenza affettiva*. E nemmeno viene formalmente richiesta all'educatore, ma è indubitabile che spesso permette al servizio di fare uno scatto in avanti, lo sburocratizza rendendolo più efficiente ed efficace, anche se poi viene gi-

rata contro l'educatore perché può diventare una leva o uno dei sistemi utilizzati per fare erogare lavoro senza che esso venga riconosciuto economicamente.

Questa *eccedenza affettiva* fatta di attenzioni e di gesti, talvolta solo simbolici ma molto significativi, è quanto permette ad una infermiera che abbiamo incontrato nel corso della ricerca di somministrare le terapie a pazienti altrimenti riottosi e indocili ma anche di supplire alle carenze di personale, alla disorganizzazione dell'ente gestore dell'ospedale dove lavora, o di coprire i vuoti affettivi lasciati dai parenti dei degenti: «*La comunicazione è molto importante anche perché la cosa che chiedono di più gli anziani è quell'affetto che non ricevono dai figli dai quali, al contrario, si sentono abbandonati. Si instaura una comunicazione molto profonda, una particolare confidenza tra l'operatore, che è lì tutti i giorni, e l'anziano*».

Questo *quid* immateriale è anche ciò che fa dire ad un altro socio lavoratore intervistato, un educatore di un centro diurno di Brescia, che di fronte ad un ribasso della convenzione con il Comune, si cerca sempre di fornire le stesse prestazioni offerte in precedenza «*perché alla fine abbiamo a che fare con delle persone*».

### **Controparti, conflitti e rappresentanza degli interessi.**

La riflessione sulle controparti e le possibili forme di rappresentanza degli interessi del lavoro autonomo di seconda generazione, ci porta, in larga parte, fuori dagli schemi categoriali utilizzati nel fordismo per descrivere il conflitto. A questa prima constatazione che viene di fare sulle modalità attraverso cui i soci lavoratori delle cooperative vedono i propri antagonisti e interpretano la tutela dei propri interessi, ne segue una seconda, altrettanto evidente come la prima, sulla eterogeneità delle risposte ricevute dai soci lavoratori, tutte di-

verse fra loro e di difficile riduzione a sintesi. Da queste risposte emerge un quadro estremamente frastagliato di tensioni che se da un lato ci conduce lontano dallo schema dualistico di rappresentazione del conflitto, dall'altro lato ci impedisce di individuare con esattezza chi incarna lo scomodo ruolo di controparte per un socio lavoratore di cooperativa. Se il conflitto nella fabbrica fordista era immediatamente chiaro, nei luoghi di produzione dei lavoratori autonomi di seconda generazione delle cooperative sociali, sia l'individuazione di un soggetto antagonista che l'identificazione di un soggetto rappresentativo costituiscono un problema non ancora sciolto. Se osserviamo da vicino le risposte possiamo notare differenze ed eterogeneità e la difficoltà, già sottolineata, di individuare un elemento unificante: abbiamo, ad esempio, chi vede la propria controparte nel presidente della cooperativa di cui è socio, chi nell'amministrazione comunale con la quale si è stipulata la convenzione, nei servizi pubblici o nelle altre cooperative. D'altra parte anche tra i lavoratori autonomi di seconda generazione sembrano emergere comportamenti, già visti in altri settori sociali, di rifiuto delle tradizionali forme di rappresentanza in favore dell'autorganizzazione, attraverso nuovi strumenti, dei propri interessi.

Ma se riusciamo a superare le difficoltà iniziali e proviamo a cogliere un elemento antagonista predominante, vediamo che questo potrebbe essere rappresentato dall'Ente pubblico che, di volta in volta, viene individuato nelle amministrazioni, nei servizi sociali o nei loro operatori comunali.

Dalle parole degli intervistati è possibile ricavare la molteplicità di occasioni di attrito o di malumore nei confronti degli enti pubblici e di chi li rappresenta. Emergono conflitti sui progetti educativi, op-

pure in merito alla scarsità di risorse messe a disposizione, con gravi penalizzazioni della qualità del servizio, o ancora sulle modalità e sullo spirito con cui gli operatori che fanno capo ai servizi pubblici affrontano il lavoro nel sociale.

Ad esempio, la controparte principale di un educatore e animatore che abbiamo intervistato è costituita dai funzionari comunali con i quali il centro diurno per cui lavora ha rapporti professionali: «*Decisamente sento come controparte i servizi esterni e le persone incaricate a finanziare e a decidere la convenzione. Quando parlo di servizi esterni non mi riferisco tanto all'Usl, quanto ai singoli servizi, ad esempio i Cps, con cui abbiamo dei rapporti sui singoli casi che abbiamo in carico*».

**A**naloga è la valutazione di un'altra educatrice relativa ai rapporti con i servizi che operano sul territorio e al modo di operare dei dipendenti comunali: «*Il lavoro nel sociale deve essere fatto alzando le gambe e andando in giro per il territorio alla ricerca dei problemi prima che questi esplodano. Questa cosa deve essere fatta tutti i giorni, ma i dipendenti del comune non lo capiscono. Da parte degli educatori delle cooperative c'è sempre una forte tensione al cambiamento e al miglioramento del proprio intervento, mentre c'è una accettazione dell'esistente da parte di chi lavora per lo stato. Noi siamo gli unici che ci muoviamo*». Non meno pesante è il giudizio nei confronti delle amministrazioni e degli enti locali ai quali è rimproverato il fatto di stringere sui finanziamenti e di far mancare le risorse.

Ma se, quando si verificano questi episodi prevale lo sconforto interiore, o tutt'al più un generico malumore, e mai un aperto conflitto di tipo rivendicativo, qual è la strada da battere per tutelare i propri interessi e i diritti dell'utente? Ciò che ci sembra che emerga da questo caso, come

da altri, non è l'organizzazione del conflitto in senso tradizionale e verticale e nemmeno la rappresentazione dei propri interessi attraverso i meccanismi di delega tipici della modernità, ma il desiderio di dare vita a forme realmente autonome di lavoro, interpretate come lo strumento adeguato per offrire dei servizi alle condizioni ritenute accettabili dalla persona intervistata, e in grado di coniugare indipendenza, qualità del lavoro, tutela di sé e dell'utenza: «In altre esperienze di lavoro ad esempio – ci raccontava una infermiera socio lavoratore – è stato possibile curare tutti quegli aspetti, in primo luogo il rapporto umano, che attualmente sono trascurati». La cooperativa, il mettersi insieme ad altre persone che condividono gli stessi interessi e valori diventa la risposta possibile ad una metodologia di lavoro ritenuta inadeguata ai bisogni sia dell'utente che del lavoratore.

**U**n altro interessante esempio di delegittimazione della propria controparte attraverso forme di esodo attivo è quello descritto da un altro caso di socio lavoratore intervistato, il coordinatore Cag di un paese in provincia di Brescia, a proposito delle strategie della sua cooperativa. In questo caso la controparte è costituita dagli Enti pubblici committenti, «nei confronti dei quali si assume

spesso un atteggiamento di subaltermità o si lavora con il timore che il proprio lavoro venga giudicato negativamente». La strada che viene indicata per avere più potere nei confronti della controparte è quella di rivolgersi direttamente all'utenza senza dovere dipendere dalla precarietà delle convenzioni con gli Enti pubblici. La cooperativa per cui lavora questo coordinatore sta già andando in questa direzione e altre cooperative sono intenzionate ad operare nella stessa maniera. «Ciò permetterebbe di essere meno dipendenti dagli appalti e di non fare dipendere le sorti di una cooperativa da criteri esclusivamente strumentali, di dare quindi più respiro al lavoro educativo». Per concludere, vorremmo indicare un interessante collegamento tra le risposte sulle forme di rappresentanza e di autotutela dei lavoratori autonomi del segmento di terzo settore che abbiamo indagato e quelle attraverso le quali si cercava di cogliere il grado di identificazione con questo lavoro e il significato ad esso attribuito. Ci sembra infatti solido il nesso tra «le risposte nel sociale» e l'autorganizzazione dei cittadini che abbiamo incontrato in precedenza e il presentarsi del conflitto sotto forma di esodo attivo, inteso come immersione totale, senza alcuna mediazione di soggetti istituzionali, nelle problematiche sociali.

<sup>1</sup>Secondo la Legge 8 novembre 1991, n.381 «Le cooperative hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse, agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate». Da questa suddivisione stabilita dalla legge deriva la denominazione convenzionale di cooperative di tipo A e di tipo B.

<sup>2</sup>Un lavoro egregio che va in questa direzione è quello che Sergio Bologna e Andrea Fumagalli hanno pubblicato per la casa editrice Feltrinelli, intitolato, appunto, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*.