

Recuperare la dimensione della “costruzione collettiva”

Barbara Cau
presidente della cooperativa sociale La Nuova Cooperativa

La mia esperienza nella cooperazione di inserimento lavorativo è iniziata 29 anni fa, quando firmai il contratto di lavoro da dipendente offertomi da La Nuova Cooperativa, per fare la “bidella” presso una scuola elementare di Torino. Non avevo mai sentito parlare di cooperative sociali ed entrare in questo mondo mi spaventava tanto: per convincermi pensai “vado a svolgere semplicemente le pulizie nelle scuole elementari”; ovviamente mi sono ritrovata in un mondo totalmente nuovo e sconosciuto.

Scopro che il mio lavoro – e il lavoro in questa cooperativa – era sì pulire (le scuole e altro) ma, soprattutto, lavorare quotidianamente in “squadra” per consentire a persone cosiddette “svantaggiate” di sostenere il mondo lavorativo e le sue regole, integrandosi e diventando lavoratrici e lavoratori con la stessa dignità di chiunque altro.



Barbara Cau

Nata negli anni 70, diventa cooperatrice sociale nel 1996: la sua esperienza nasce e si evolve ne La Nuova Cooperativa, dove si appassiona all'esperienza cooperativa e alla sua potenza generatrice di inclusione e cambiamento sociale. Da sempre appassionata delle tematiche sociali, dalle squadre di pulizie, al coordinamento di servizi, al Consiglio di Amministrazione fino alla Presidenza cresce, si forma, si radica la sua esperienza da cooperatrice e la sua competenza nel costruire luoghi e organizzazioni atti ad accogliere le diversità come espressione della bellezza e della potenza dell'essere umano. Testardamente contro ogni forma di ingiustizia, rigorosa e al tempo stesso accogliente divoratrice di libri gialli e spy story è radicata la sua convinzione che il mondo si possa cambiare solo a piccoli passi e non da soli.



Insieme, non "al posto di"

Imparo che è centrale la **"relazione paritaria"**, ossia quella che "condivide" (il peso del lavoro, gli obiettivi e il piacere di ottenere i risultati), che "riconosce abilità e risorse" all'altro e al tempo stesso aiuta a far comprendere cosa e come migliorare professionalmente. Sento in questi anni di inizio, ripetere spesso in cooperativa la frase "svolgere il lavoro accanto, insieme alle persone con "svantaggio" non "al posto di". Sono chiamata a riconoscere le risorse di ogni persona non stigmatizzando i limiti;

una modalità che diventa uno strumento per formare anche me stessa, sviluppando la mia capacità di essere supporto, di addestrare, di creare solidarietà, di identificare e valutare aree di competenze. Ho compreso, prima attraverso l'esperienza pratica e solo successivamente riflettendo e teorizzando, che **il concetto di "squadra" è centrale**: si tratta di un gruppo, grande o piccolo che sia, che lavora insieme per raggiungere un obiettivo produttivo.

È **il gruppo che assorbe le difficoltà individuali** e dimostra che queste appartengono a tutti, indipendentemente dalle condizioni personali.

In questo contesto, l'organizzazione del lavoro diventa essenziale per ottenere risultati, che sono quindi collettivi. La squadra rappresenta **il luogo delle relazioni**, della condivisione, dell'apprendimento. E anche del confronto realistico con i ritmi e le esigenze del lavoro. Le persone possono ricevere sostegno, ammortizzare le frustrazioni, "vedere" i propri percorsi di crescita personale e professionale, contribuendo al risultato produttivo del gruppo.

Una straordinaria opportunità per promuovere l'autonomia

Sono convinta che il **modello cooperativo** fondato sul lavoro collettivo e sul rispetto delle differenze, rappresenti una straordinaria opportunità per promuovere l'autonomia e l'autodeterminazione, rispondendo al contemporaneo bisogni individuali e collettivi. In cooperativa ho concretizzato e valorizzato la **partecipazione**, il **valore di essere socia**, di intervenire, di agire un ruolo attivo; accanto a me e pari, ogni socia e socio, quale fosse la loro condizione fisica, sociale, sanitaria.

Per lungo tempo le parole disabilità e lavoro non sono mai state affiancate perché chi era abile al lavoro non era disabile e viceversa. Ma l'esclusione dal mondo del lavoro implica il rifiuto della società, la negazione dell'individuo.

Nelle **cooperative di inserimento lavorativo** la persona con disabilità/svantaggio è "persona" al di là delle condizioni che vive, e in quanto tale le vengono riconosciuti diritti, a partire dal lavoro, valorizzando le diversità e superando il concetto di "normalità".

Occorre ricordare che la nostra Costituzione (1948) art 3 cita: «È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese».

Una trasformazione culturale e strutturale

Le condizioni di disabilità e svantaggio sono il risultato delle interazioni relazionali con i limiti e gli ostacoli che la società pone: barriere sociali, organizzative, politiche e culturali che emarginano intenzionalmente alcuni soggetti. La persona con disabilità/svantaggio è parte attiva della società, sia nel suo spazio privato che in quello collettivo e dunque anche lavorativo.

Questa è la **sfida** che le cooperative sociali di inserimento lavorativo perpetuano quotidianamente, più volte al giorno, ancor di più in questi ultimi decenni. Il cambiamento non può limitarsi a una semplice riorganizzazione interna o a un aggiornamento dei modelli gestionali. È, prima di tutto, una trasformazione culturale e strutturale. In un contesto socio-economico che richiede sempre più dinamismo e performatività, le cooperative dimostrano come sia possibile **coniugare solidarietà e innovazione**, mettendo le persone al centro dei processi decisionali, agendo modelli organizzativi inclusivi e partecipativi, perseguiti risultati economici e sociali insieme.

Tuttavia, questo percorso di trasformazione si confronta oggi con **criticità profonde**. Una prima difficoltà riguarda il **crescente disconoscimento del modello cooperativo**. Pur essendo spesso richiamato nei documenti programmatici, nelle dichiarazioni d'intenti o nelle politiche di sviluppo, il modello cooperativo fatica a trovare un reale riconoscimento

nella sostanza delle scelte istituzionali: gli indirizzi politico-economici prevalenti tendono, infatti, a **privilegiare logiche competitive e modelli organizzativi orientati al breve periodo**, trascurando l'apporto plurale, democratico e generativo che la cooperazione produce nei territori. Accanto a questo limite, si registra

l'indebolimento della relazione con i Servizi Socio-Assistenziali e Sanitari, sempre meno in grado di rappresentare un punto di riferimento stabile e accessibile per le persone e per le comunità.

Tale scollamento determina **frammentazione**, difficoltà nell'intercettare i bisogni emergenti e un impoverimento della rete di protezione sociale, proprio mentre la complessità richiederebbe maggiore integrazione e corresponsabilità tra attori pubblici, privati e del Terzo Settore.

Infine, il **mercato di riferimento** è segnato da dinamiche estreme, orientate a logiche di profitto e a un liberismo sfrenato che comprime gli spazi di cooperazione, equità e inclusione. In questo scenario, la capacità delle cooperative di mantenere saldi i propri valori e, allo stesso tempo, di competere in contesti ad alta pressione economica rappresenta una sfida quotidiana, che richiede visione, competenze e strategie rinnovate. Il cambiamento non riguarda solo le imprese. Anche la **rappresentanza**

è chiamata a evolversi. Per restare davvero utile, deve sapersi trasformare, diventando **più vicina ai territori**, più concreta nelle azioni, più trasversale nei linguaggi e più innovativa nelle strategie.

Solo così potrà continuare a essere un punto di riferimento per chi crede in un'economia che mette al centro la comunità, la partecipazione e il futuro condiviso.

Essere presidente di una cooperativa di inserimento lavorativo

Oggi nella "mia" cooperativa – La Nuova – ricopro, da quasi un anno, il ruolo di presidente. Da questa prospettiva rifletto sul **senso del mio lavoro**, sul significato dell'inclusione lavorativa e sul valore della cooperazione sociale.

Lo faccio a partire dalla parola "senso" e da due delle sue accezioni nella lingua italiana: "significato, motivo" e "direzione".

Il significato, il **motivo del mio individuale agire professionale** è rimasto molto simile a quello degli esordi.



Anche il senso condiviso con le mie compagne e i miei compagni di viaggio — quello collettivo della Nuova Cooperativa — continua a poggiare su principi fondativi:

- costruire **percorsi di autodeterminazione**, autonomia e cittadinanza, indipendentemente dalle condizioni vissute dalle persone;
- **partecipare ai processi produttivi e decisionali** della cooperativa per realizzare un modo diverso di fare impresa;
- **contribuire all'evoluzione** di persone, collettivi e territori;
- **generare impatto sociale** attraverso la costruzione di un modello imprenditoriale valoriale;
- **credere in un mondo migliore** e impegnarsi ogni giorno per costruirlo.

L'inclusione professionale e sociale delle persone che vivono condizioni di svantaggio rappresenta oggi un bisogno ancor più urgente e impellente rispetto a trent'anni fa. Essere parte attiva nella società è diventato problematico per ogni persona. Il modello economico-sociale di cui ho detto sopra (precarizzazione del lavoro, polarizzazione dei redditi, indebolimento dei servizi pubblici) **complica i rapporti**

tra individui e comunità, amplifica le differenze e alimenta discriminazioni e impoverimento culturale.

L'allargamento di condizioni di povertà, anche estese a lavoratori e lavoratrici, e l'aumento delle disparità economiche e sociali contribuiscono a **perpetuare diseguaglianze e fenomeni di esclusione**. Ne derivano una progressiva erosione dei diritti e l'**indebolimento della possibilità**, per ciascuna e ciascuno, di esercitare pienamente il proprio potere e le proprie competenze. Sottolineo che non si parla solo di reddito, ma di capacità di partecipare, scegliere, contribuire.

E quindi arrivo all'accezione "direzione". Quale **la direzione** verso cui la cooperazione sociale di inclusione lavorativa deve rivolgersi? È una domanda ampia, a cui certamente non esiste risposta unica e esaustiva. Dal mio punto di vista un elemento importante è **recuperare la dimensione della "costruzione collettiva"** all'interno e all'esterno delle cooperative. Le sfide attuali del settore - ricambio generazionale, complessità dei territori, evoluzione dei bisogni - richiedono di appoggiarci alla storica capacità delle nostre imprese di aderire saldamente a valori, dentro contesti controversi.

Ritengo sia importante sollecitare con rinnovato approccio il **lavoro di rete** che sostanzia il chiamarsi "stakeholder". È importante alimentare visioni e progetti in cui portare il reciproco "interesse".

Costruire relazioni costanti

Rinnovare quelle esistenti, svecchiare abitudini, sollecitare visioni ardite, rinsaldare fiducie: rigenerare reti. Occorre riflettere e concentrarsi nuovamente sulla cooperazione

come modello relazionale tra Enti e realtà.

Ad esempio, in tal senso, è importante tornare a un'utilizzazione matura e consapevole della **co-progettazione**. La co-progettazione è uno dei dispositivi più avanzati

per promuovere innovazione sociale e sviluppo territoriale. Non sempre, però, è utilizzata in modo **coerente** con il suo spirito originario. La sua forza si attenua quando si confonde la parità con l'assenza di ruoli distinti, o l'interesse condiviso con un compromesso al ribasso. Ritrovare il **significato originario** della co-progettazione vuol dire riconoscere che ogni attore porta un contributo unico, e che proprio

nella differenza, accompagnata da un obiettivo comune, nasce il valore aggiunto per le comunità. E all'interno delle nostre cooperative? La **sfida del ricambio generazionale** ci sollecita

a una rinnovata vigilanza ai processi interni. Non è sufficiente sostenere l'ingresso di persone giovani: occorre verificare, mettere in discussione e aggiornare le pratiche. La democrazia, la valorizzazione delle persone e delle loro differenze, il sostegno alla partecipazione e all'autonomia, il riconoscimento di professionalità non sono **mai processi acquisiti per sempre**. Vanno coltivati e rinnovati.

L'impresa cooperativa ha necessità di stabilità e struttura per concretizzare la propria *mission* e al tempo stesso ha necessità di apertura, elasticità, propensione al cambiamento per accogliere nuovi modi di essere, di partecipare

e di immaginare il lavoro, portati dalle nuove generazioni e da forme diverse di coinvolgimento. Il **senso del nostro lavoro** e della cooperazione sociale rimane fortemente ancorato al significato profondo sul quale si è fondata la nostra esperienza: favorire processi di inclusione e autodeterminazione delle persone, costruire relazioni incentrate sul rispetto e sulla valorizzazione, perseguire l'interesse dei soci e della collettività, generare impatti sociali ed economici, partecipare attivamente. Il "come" farlo, come continuare a costruire esperienza collettiva, deve essere però un cammino in costante e continua evoluzione, non autoreferenziale e non solitario. Collettivo e partecipato.

