



Il filo di una storia

25 anni: un appuntamento che porta inevitabilmente ad una riflessione tra memoria e futuro, tra storia e innovazione. Una storia fatta di passione e competenza, di professionalità e impegno, di sogni, progetti e difficoltà.

Una storia fra le tante, ma è la nostra storia, quella di cui non vogliamo perdere il filo... dentro c'è anche un pezzo della nostra vita.



Storie di persone, storia di un gruppo

“Non idealizzare il passato, la memoria non è come l'acqua, inerte, ma come il vino che fermenta e si modifica”. Remo Bonei

L'idea della Cooperativa nacque nel 1984 all'interno di una commissione di lavoro (una forma di partecipazione che anticipava l'attuale tavolo del piano di Zona) composta da diversi soggetti (amministratori, operatori de servizio di assistenza domiciliare, volontari, associazioni, rappresentanti delle Casa di Riposo) che partecipavano alla stesura del nuovo Statuto, che doveva unificare la Casa di Riposo di proprietà dell'IPAB e la Struttura Protetta per Anziani non autosufficienti che la Comunità Montana stava ultimando e che sorgeva sullo stesso terreno.

Formalmente la nuova Struttura Protetta avrebbe potuto essere gestita direttamente dall'IPAB, che già amministrava la Casa di Riposo, ma la Comunità Montana, guidata allora da Domenico Battistessa, assistito da Gino Rosina e Maria Pantano, spinta dalle istanze di rinnovamento istituzionale che caratterizzavano gli anni '80 e stimolata dal suo principale consulente, Giancarlo Moretti del Poliedro di Milano, era orientata ad affidare la gestione ad un nuovo soggetto che si stava affacciando sul panorama dei servizi: la cooperazione di solidarietà sociale.

Venne dato incarico a un'Assistente Sociale, Elena Del Re, di studiare un piano di fattibilità circa la nascita di una Cooperativa Solidarietà Sociale in valle. Fino a quel momento nessuno aveva mai sentito parlare di questa nuova forma di aggregazione che addirittura non era contemplata dalla legge. All'epoca non esistevano soggetti di questo tipo in provincia, e poche erano le esperienze in Italia. Vennero quindi presi contatti con il Consorzio SOL.CO di Brescia, che vantava le

prime cooperative di solidarietà sociale in Lombardia, il quale fornì consulenza e formazione. L'idea venne proposta a un gruppo di persone che per professionalità, affinità, attività di volontariato nell'area Anziani erano considerate potenzialmente interessate a sviluppare l'idea.

Il Gruppo Promotore insieme agli operatori del Servizio di Assistenza Domiciliare della Comunità Montana avviò una campagna di pubblicizzazione dell'iniziativa di reclutamento di una serie di persone che potevano essere interessate al progetto. Si presentarono oltre cento persone, tanto che si rese necessario operare una selezione per la partecipazione ad un corso di formazione dal quale sarebbe nato il gruppo costituente della Cooperativa. La Comunità Montana finanziò sia il corso di formazione che la consulenza di un anno al gruppo, gestiti da formatori e consulenti del Sol.Co Brescia: Felice Scalvini e Ettore Zambonardi.

Il 23 maggio del 1985 fu costituita la Cooperativa di Solidarietà Sociale L'Arca, da 12 soci fondatori, a cui si aggiunsero dopo poco altri 12 soci.

La prima sede della Cooperativa coincideva con quella della Comunità Montana, al Castello.

Vennero quindi aperte le trattative con la Casa di Riposo per arrivare alla condivisione del percorso che la Comunità Montana aveva delineato, ma che suscitava molte perplessità. La decisione di affidare alla Cooperativa la gestione del servizio non fu presa con leggerezza e non fu subito accettata dall'IPAB.

Si assisteva ad un confronto fra due orientamenti molto diversi: da una parte la Comunità Montana, che incarnava le nuove politiche sociali, con una forte propensione al cambiamento e dall'altra l'IPAB, che contrapponeva una lunga tradizione assistenziale e caritativa e che rivendicava il proprio diritto alla gestione diretta. La situazione si sbloccò quando fu nominato il nuovo Consiglio di Amministrazione dell'IPAB, guidato da Virgilio Giuriani, che sia pur con molta diffidenza, accettò di convenzionarsi con l'Arca, che iniziò ad operare con l'apertura della nuova Struttura Protetta il 1 dicembre 1985.

Alcuni momenti di animazione (a proposito... l'abbiamo introdotta noi in Casa di Riposo!)



La maggior parte di noi aveva poco più di vent'anni, un bagaglio leggero di esperienza e tanti sogni, ma con l'incoscienza dell'età e la forza delle idee, buttammo il cuore oltre l'ostacolo.

Storie di persone, storia di un gruppo

L'Arca si sviluppò rapidamente, grazie alla propria credibilità e alla sempre maggior propensione da parte degli EEPP ad utilizzare la Cooperativa, per superare alcuni vincoli amministrativi che rendevano molto difficile lo sviluppo dei servizi (blocco delle assunzioni, ecc.). In quegli anni oltre a gestire la Struttura Protetta, acquisì i Servizi di Assistenza Domiciliare, che via via, venivano affidati dai comuni e si occupò della gestione di servizi a favore dei disabili all'interno delle scuole, fino all'apertura, nel 1988, del Centro Socio Educativo per disabili. Per alcuni anni ebbe in convenzione anche il servizio di trasporto dializzati presso l'ospedale di Bellano e alcuni inserimenti lavorativi.

La Cooperativa molto attenta alla formazione e alla professionalizzazione del personale, partecipò anche ad una importante sperimentazione all'interno del SAD, promossa dalla Comunità Montana, con due importanti studi di consulenza (SATEF e Sinergia di Milano).

I primi servizi domiciliari...



In pochi anni la base sociale passò da 25 a 80 soci; lavoravano in Cooperativa circa un centinaio di persone fra soci e dipendenti. Ma la crescita così rapida portò con sé anche alcuni problemi:

- rischio di strumentalizzazione da parte degli Enti Pubblici;
- rischio di dipendenza economica e organizzativa dagli Enti Pubblici;
- conflittualità sul versante economico;
- confronto sui modelli di servizio;
- crescita troppo rapida della base sociale;
- base sociale non omogenea (gruppi professionali portatori di culture diverse);
- mancanza integrazione tra settore "anziani" e "handicap" (relazionale/confronto sulle linee strategiche) che crea tensione;

Nel 1990 si aprì un lungo percorso di ricerca e riflessione intorno alla propria identità, che evidenziò una necessità di specializzazione e di ridimensionamento, e si concluse con la decisione di scindere in due la Cooperativa:

- L'Arca mantenne i servizi nell'area Anziani (Struttura Protetta e SAD);
- La nuova cooperativa (Nisida) assunse tutti i servizi legati al settore Handicap + il trasporto dializzati.

La nuova legge sulla cooperazione sociale (L.381/91) modificò lo status della Cooperativa, che divenne da allora soggetto privato riconosciuto in quanto imprenditore dedito alla produzione di beni e servizi, non per realizzare un proprio interesse ma per uno scopo più generale: l'interesse della comunità e l'integrazione sociale dei cittadini. La Cooperativa perse il suo attributo "di solidarietà", ma guadagnò un posto e un ruolo nella società.

Dal 1990 la Cooperativa scelse dunque di concentrare energie e competenze su un'unica area di intervento, quella degli Anziani, scelta fondata sul concetto di "servizio globale" cioè sull'offerta di soluzioni integrate, ma diversificate, rivolte alla soddisfazione dell'insieme di bisogni della popolazione anziana.



La nascita di una nuova consapevolezza

Il rischio derivante dalla dipendenza totale di tutte le attività dall'EP, si concretizzò negli anni '93 e '94, quando in seguito a "tangentopoli" cambiarono le regole di affidamento delle convenzioni ed iniziò l'era delle gare d'appalto.

Nel 1993 la Cooperativa perse il SAD in 4 comuni, nel 1994 perse l'appalto della Struttura Protetta. Nel giro di pochi giorni l'attività della Cooperativa crollò, si dimezzò. Persero il lavoro oltre 25 persone. Si entrò in una fase di destabilizzazione totale, anche sul piano economico. La maggior parte degli operatori della Struttura Protetta decisero di lavorare per la Cooperativa che aveva vinto l'appalto. Fu un duro colpo: credevamo che bastasse lavorare bene per restare sul mercato, ma non era così. La decisione dei soci di lasciare l'Arca fu vissuta come un tradimento.

Dopo i primi momenti di disorientamento con i soci rimasti si fece un bilancio dei punti critici/punti di forza, nacque una nuova consapevolezza sul piano imprenditoriale e sulle proprie competenze e sulla necessità costruirci il nostro futuro creando servizi autogestiti, per dare stabilità ai nostri progetti e ai lavoratori. Si diede vita ad una commissione e si decise di realizzare una ricerca sui bisogni del territorio che fornì una serie di indicazioni. I bisogni rilevati ci sollecitano a non mollare, cpsi iniziammo a pensare a nuove offerte ed opportunità.

Nel frattempo si accettarono alcune nuove convenzioni (A.D.I. / Servizio riabilitativo c/o I.S.F. Mese / consulenza per coordinamento Cooperativa Insieme / servizio sociale area materno infantile / ricerca giovani con l'A.S.L.), sia per dare occupazione che per ritornare sulla scena e non dare l'impressione di essere stati annientati e sconfitti.

La Cooperativa nel 1995 diede vita alla prima Casa Famiglia (quella dell'Alpetto).



Nel 1996 il Comune di Mese mise a disposizione dell'Arca lo stabile delle vecchie scuole, che ospitava il Centro Anziani e i mini alloggi, mai utilizzati e la Cooperativa aprì la seconda Casa famiglie e un Centro Diurno.

L'esperienza delle Case Famiglia fu unica, soprattutto quella dell'Alpetto. Si respirava davvero aria di casa, tutti facevano tutto, ospiti, operatori, volontari, familiari: era una vera comunità. Già quella di Mese era più professionale, l'ambiente assomigliava già di più a un servizio.



Il Centro Polifunzionale

Da queste esperienze, magari un po' approssimative, ma molto partecipate e comunitarie, nacque il progetto del Centro Polifunzionale. L'idea imprenditoriale, scaturita da una serie di riflessioni sul Servizio di Assistenza Domiciliare e dall'analisi dei bisogni degli anziani e delle loro famiglie, si fondava su alcune considerazioni:

- la crescente importanza strategica dei servizi agli Anziani;
- l'individuazione di alcune problematiche a cui i servizi esistenti non erano in grado di rispondere;
- l'esigenza di servizi innovativi alternativi all'istituzionalizzazione nell'area di Chiavenna, servita solo da strutture residenziali tradizionali e da servizi territoriali di assistenza domiciliare;
- i bisogni di sollievo e di sostegno espressi dalle famiglie;
- la specificità del territorio montano;
- l'esperienza sviluppata dalla Cooperativa nei servizi per anziani e la significativa conoscenza del territorio di riferimento;
- l'esperienza di gestione da parte della cooperativa di strutture di accoglienza temporanea per Anziani (Case Famiglia);
- la necessità di un approccio al mercato, anche al di fuori di convenzioni con l'Ente Pubblico.

L'idea è stata confrontata con una serie di professionisti per le verifiche che si sono rese via via necessarie. In particolare con il dr. Alfredo Bertolini di DELTAS-Credito Valtellinese, con l'ing. Benedetto Abbiati di Stellite Spa, (per la parte urbanistica e convenzionale) e, successivamente, con l'ing. Marco Scaramellini (per la parte tecnico - progettuale).

Il progetto è stato discusso con l'Amministrazione del Comune di Chiavenna, che ha pienamente appoggiato il progetto e

ha deliberato la convenzione con la Cooperativa per la concessione, in diritto di superficie per 40 anni, dell'immobile individuato per la realizzazione del Centro (ex. Scuola Materna di Bette).

Il Centro è stato realizzato attraverso un contributo di 100 milioni £. concesso dalla Fondazione CARIPLLO e attraverso finanziamenti ordinari e agevolati (Compagnia Investimenti Sociali di Roma; finanziamento sulla L.R. 16/93, altri mutui bancari, Comunità Montana) che la Cooperativa si è impegnata a rimborsare nel giro di 6/10 anni. Successivamente la Fondazione CARIPLLO ha concesso un ulteriore contributo di 300 milioni £.

Per far fronte agli impegni e alle richieste di garanzie bancarie 26 soci hanno firmato una fideiussione personale a garanzia del mutuo richiesto a Finlombarda, che ha contribuito ad un'elevata condivisione del progetto.

Nel 1997 si iniziò la ristrutturazione dell'immobile per realizzare il Centro, che durò quasi 2 anni, fino all'inaugurazione avvenuta il 12 giugno 1999.

Con l'apertura del Centro Polifunzionale, L'Arca, pur tra mille difficoltà e problemi economici e finanziari, ha dimostrato la propria capacità imprenditoriale, creando 20 nuovi posti di lavoro soprattutto creando servizi innovativi, in risposta ad un bisogno scoperto sul territorio, raccogliendo la sfida del nuovo modello di Welfare, che andava delineandosi attraverso un mix di soggetti diversi, pubblici e privati, impegnati nella gestione dei servizi socio sanitari.

Il Centro è stato realizzato grazie ad una serie di "fortunate" coincidenze, favorito dalla sensibilità delle amministrazioni

locali, in particolare Comune di Chiavenna e Comunità Montana, con il sostegno di fondazioni e di istituti bancari che ci hanno dato fiducia, con il contributo di tanti professionisti che hanno gratuitamente messo a disposizione il loro ingegno (Ing. Marco Scaramellini- Ing. Gadola, Ing. Camillo Tavasci), ma soprattutto grazie ai soci della Cooperativa, che hanno affrontato anni di sacrifici e rinunce, mettendo sempre al primo posto il servizio e la cooperativa. Chi vede oggi il Centro Polifunzionale non sospetta che, al di là dei contributi a fondo perduto ricevuti (400. milioni delle vecchie lire) l'impegno economico di circa 1.300.000.000, ha gravato sui soci, che hanno pagato un anno dopo l'altro i debiti della Cooperativa, attraverso i frutti del loro lavoro. Questo ha significato anni di bilanci in perdita, preoccupazioni, e quando

avanzava qualcosa andava tutto alle banche, senza pensare ad aumentare gli stipendi, le ore contrattuali, attenti risparmiare anche l'ultimo centesimo. E anche oggi, che la situazione è consolidata, il Centro è interamente gestito dalla Cooperativa, in forma privata, salvo i contributi regionali per il Centro Diurno Integrato, quindi sta in piedi grazie al lavoro dei soci e dei dipendenti di tutti i settori della Cooperativa e grazie alle rette, quindi in parte anche grazie a tutte le persone che scelgono l'Arca per ricevere i servizi.

E quando sarà stata completata la restituzione dei debiti bancari sarà anche possibile una riduzione delle rette chieste agli utenti, con un più ampio soddisfacimento del progetto di solidarietà sociale che ci animava allora e ci anima tuttora.



La nuova era (2000-2009)

Nel frattempo la Cooperativa ha partecipato ad una serie di progetti e iniziative:

- insieme al Consorzio, ha partecipato al Progetto “Idea Lavoro” per la realizzazione e stabilizzazione dei Lavori socialmente utili (LSU),
- dal 1998 al 2000 ha partecipato al Progetto transnazionale Adapt AGECCOOP Lombardia, “Qualità e cooperazione nella gestione dei servizi rivolti agli anziani” un programma finalizzato a mettere a punto ipotesi, indicatori e strumenti in merito alla qualità nella gestione dei servizi, connessi agli elementi di specificità elaborati dalla cooperazione sociale,
- dal 2000 al 2002 ha collaborato al Progetto “Sostegno alla genitorialità” avendo come general contractor il Consorzio Sol.Co Sondrio, attraverso servizi di assistenza domiciliare ai minori,
- dal 2002 la Cooperativa ha collaborato alla realizzazione di tirocini e borsa lavoro in convenzione con l'ASL (Servizio Consultorio e Servizio formazione all'autonomia) finalizzate ad offrire opportunità di sperimentazione di percorsi di avvicinamento al lavoro a favore di soggetti svantaggiati,
- dal 2002 al 2004 in collaborazione con le Cooperative Sociali Nisida e La Quercia ha partecipato al Progetto Equal per la promozione del Turismo Sociale.
- successivamente sempre con le cooperative del territorio ha partecipato ai Progetti Interreg col Il Poliedro e la Comunità Montana Valchiavenna.

Il SAD, avviato nel 1986 in convenzione con i Comuni, viene mantenuto fino al 2008, anno in cui la Cooperativa ha perso la gara d'appalto, nuovamente recuperato nel 2010.

Dal 2006 sono cresciuti i servizi in regime di accreditamento (Voucher sociali, ADI, Cure palliative), che insieme al Centro Polifunzionale, mettono al riparo la Cooperativa dalle alterne vicende legate agli appalti (Il fatturato dipendente da convenzioni non supera il 10-12%). Infatti nel 2009, nonostante la perdita dell'appalto del SAD, la Cooperativa ha aumentato il proprio fatturato rispetto all'anno precedente.

Ritorno al futuro

I 25 anni dell'Arca ripercorrono in qualche modo la storia della Cooperazione sociale, che da soggetto sconosciuto, non riconosciuto, via via, attraverso una stabilizzazione normativa sempre in evoluzione, diventa soggetto corresponsabile delle politiche sociali. Oggi può essere vista come risposta avanzata di democrazia economica, di sviluppo sostenibile, legato al territorio, basato sui valori e sulla dignità dell'uomo, all'interno di un'economia di mercato, ma con competenze distintive e con logiche diverse.

La Cooperazione sociale oggi può essere ancora uno strumento efficace per padroneggiare il cambiamento, lo testimonia il fatto che stiano crescendo le attenzioni e le sensibilità verso uno sviluppo economico più umano e più giusto, e stiano aumentando i richiami all'etica anche negli affari. Oggi la cooperativa è la forma societaria che meglio supplisce e corregge le mancanze e le inefficienze sociali del modello organizzativo capitalista tradizionale. L'intuizione di chi quotidianamente si impegna in cooperativa o di chi la sostiene non è l'illusione di uno sparuto gruppo di sognatori. Si tratta viceversa di un'idea che affonda le sue radici oltre che nel concetto di solidarietà, in una tradizione filosofica, di azione sociale e politica ormai centenaria. Questa consapevolezza è fondamentale per dare spessore ancora maggiore a una realtà locale di dimensioni certamente limitate, ma che rappresenta comunque un segno originale di discontinuità nel mondo del lavoro soprattutto nel campo dei rapporti aziendali interni. La cooperazione sociale si è rivelata, in pochi anni, una forma organizzativa di successo, soprattutto per la capacità di rispondere alla domanda di servizi di utilità sociale insoddisfatta e di organizzare nuovi servizi, spesso in autonomia dalla pubblica amministrazione.

Oggi alla cooperativa non è più richiesto solamente di fornire servizi ma di dare un contributo specifico alla creazione di politiche sociali a fianco dell'ente pubblico, un welfare in cui i cittadini partecipano direttamente alla produzione dei servizi che chiedono. Ciò presuppone la capacità di interpretare costantemente i bisogni, di ripensare e orientare i servizi esistenti, di arricchire e articolare i legami e il radicamento con il territorio di appartenenza, di garantire il continuo adattamento alle esigenze poste dalla comunità locale, agendo nella dimensione dei diritti e non solo in quella dei bisogni. Sfida non facile in un contesto in cui crescono i diritti, si raffinano i bisogni e, inversamente, diminuiscono le risorse per poterli soddisfare. La verità è che la coperta è sempre più corta e, almeno nel breve periodo, non si vedono soluzioni epocali al problema. Da buoni imprenditori sappiamo che il nostro compito è massimizzare il profitto con il minimo di risorse, che poi significa cercare di far fruttare al meglio quello che abbiamo. E se pensiamo solo alle risorse economiche, possiamo anche chiudere il discorso nel giro di qualche riga, ma se pensiamo alle risorse in senso più ampio forse possiamo cominciare a ossigenarci.

Se le risorse sono poche e lo stato, i comuni, destinano sempre meno risorse alle politiche sociali la Cooperativa dovrà sempre più intercettare le risorse private provenienti dalle imprese, dai cittadini, dalle realtà del terzo settore, sia in termini economici (penso a progetti cofinanziati, a contributi, al 5 per mille, ...) ma anche in termini di risorse umane. La possibilità di stare sul mercato sarà proporzionale alla nostra capacità di operare in sinergia con la comunità e i suoi attori non solo istituzionali.