

Basta Arbetskooperativ – Nykvarn, Sweden

Introduzione _____	2
La storia _____	2
La fase costitutiva di Basta: dal 1994 al 1995 _____	3
Il primo sviluppo: dal 1996 al 2000 _____	7
Basta Arbetskooperativ oggi _____	8
L’assetto istituzionale e gli organi di governo _____	9
L’attività produttiva e commerciale _____	10
La struttura organizzativa _____	12
I lavoratori e i sistemi di gestione _____	13
Sistemi di entrata: selezione e inserimento _____	15
Sistemi di valutazione e di retribuzione _____	16
Sistemi di sviluppo: carriera e formazione _____	18
Sistemi di uscita _____	19
Sentiero terapeutico e attività commerciali _____	20

Introduzione

Basta Arbetskooperativ¹ è una cooperativa sociale di lavoratori situata a Nykvarn, a cinquanta chilometri da Stoccolma, costituita nel 1994 con l'obiettivo di assistere i tossico-dipendenti, nel loro processo di riabilitazione e di inserimento nel mondo del lavoro.

Basta è un esempio di successo di un'organizzazione *non-profit* che opera in Svezia secondo il paradigma della economia sociale². I risultati di questa cooperativa, infatti, testimoniano l'efficacia, sia sociale che economica, di un modello organizzativo caratterizzato da una gestione prettamente aziendale ad opera di un gruppo di sessanta emarginati.

La quasi totalità dei lavoratori della cooperativa è, infatti, costituita da ex-tossicodipendenti che vivono e lavorano nella comunità a vario titolo (apprendisti, junior partner o partner) per i quali la cooperativa è contemporaneamente un luogo di lavoro che offre opportunità di sviluppo professionale e uno spazio in cui vivere e riscoprire la propria personalità.

Basta è situata in un contesto rurale, dislocata in un terreno adiacente a un piccolo lago e costituita attorno a una tradizionale casa colonica svedese, affianco alla quale sono sorti nel tempo diversi altri edifici sia ad uso abitativo che collegati alle attività produttive.

La storia

¹ Letteralmente: "cooperativa di lavoratori". Il significato della ragione sociale "Basta" è esattamente quello che assume nella lingua italiana e vuole appunto evocare la necessità di smettere, appunto, con l'uso di droga. E' un termine volutamente italiano, visto il legame con la italiana San Patrignano, a cui Basta si è ispirata e comunque è un termine talvolta utilizzato con lo stesso significato anche nella lingua svedese.

² L'economia sociale rimanda a una serie di attività che sono svolte con obiettivi di natura principalmente sociale. Tali attività, in Svezia, sono normalmente svolte in società, cooperative, fondazioni e associazioni indipendenti dal settore pubblico, che perseguono finalità collegate al benessere collettivo o dei propri membri, in maniera distinta rispetto al perseguimento di finalità più specificatamente economiche, collegate al profitto.

Basta fu fondata nel 1994, ma l'ispirazione originaria e il conseguente processo di progettazione della cooperativa risalgono al 1989, anno in cui il suo fondatore - Alec Calberg visitò la comunità di San Patrignano, insieme a un gruppo di studio di una associazione svedese che aiuta i tossicodipendenti (la RFHL) della quale Alec stesso è il Presidente.

Da questa visita scaturì l'interesse e la curiosità di Alec Calberg nei confronti di un modello terapeutico e di riabilitazione completamente diverso da quello prevalente in Svezia, ovvero un modello assistenziale caratterizzato da piccole strutture prevalentemente di natura clinica. Al contrario, San Patrignano, sorprendentemente, si presentava come una comunità di accoglienza molto vasta con un rapporto assai ridotto tra personale medico-professionale ed ex-tossicodipendenti in terapia e fortemente centrata sul lavoro.

Per maggior chiarezza della trattazione, analizzando processo di evoluzione storica della cooperativa, è possibile identificare essenzialmente due fasi che ne hanno caratterizzato la crescita:

- la fase costitutiva: dal 1994 al 1995;
- la fase di sviluppo: dal 1996 al 2000.

A queste due fasi fa seguito una terza fase, quella attualmente ancora in corso, che evoca un periodo di consolidamento.

La fase costitutiva di Basta: dal 1994 al 1995

La cooperativa di Basta fu fondata nel 1994 da Alec Calberg, con l'obiettivo di offrire alle persone con problemi di tossicodipendenza una soluzione originale e alternativa, rispetto a quelle prevalenti in Svezia, per risolvere la loro dipendenza, ispirata al modello comunitario proprio di San Patrignano.

Alec Calberg, anche attraverso l'associazione RFHL di cui era Presidente, ottenne il supporto iniziale del settore pubblico. A seguito di una lunga attività

di preparazione e di *lobbying*, infatti, il Ministero del Mercato del Lavoro e cinque distretti della città di Stoccolma sostennero il progetto e finanziarono in parte la costituzione di una cooperativa di lavoratori.

Dopo una difficile e complessa fase di progettazione, dunque, nell'autunno del 1994 Basta accolse il suo primo tossicodipendente.

Dal punto di vista strutturale, sin dal momento della sua costituzione, la sede della cooperativa fu collocata a sud di Stoccolma, a Nykvarn, nella zona di Sörmländ, caratterizzata dalla presenza di numerose piccole e medie imprese.

La proprietà, inizialmente costituita da una casa colonica e da un terreno circostante, fu ceduta da un privato e l'acquisto fu in parte finanziato da sovvenzioni pubbliche a fondo perduto.

La scelta della localizzazione è stata sicuramente critica durante la fase di progettazione e di avvio, poiché è stato necessario combinare esigenze collegate alla natura prevalentemente rurale delle attività che inizialmente si intendevano attivare, con i vincoli economico-finanziari e con le esigenze terapeutiche che richiedevano una zona tranquilla e sufficientemente ampia da consentire la fondazione di un centro anche residenziale e non solo produttivo.

Dal punto di vista produttivo, inizialmente vennero attivate poche aree di business collegate, da un lato, alla vendita di servizi di riabilitazione al settore pubblico e, dall'altro, allo svolgimento e alla commercializzazione di attività di mercato, quali l'allevamento e la cura di animali e varie altre attività di natura artigianale nel settore edile.

Sin dal primo anno di vita della cooperativa, la scelta delle attività produttive sulle quali investire è sempre stata guidata dal duplice obiettivo economico e terapeutico. La caratteristica peculiare di Basta è, infatti, come specificato

dettagliatamente nel prosieguo, proprio la intensa interdipendenza reciproca tra i due piani di gestione (terapeutico e economico).

A Basta è, infatti, possibile mantenere una attività nel portafoglio, sebbene non produca reddito, purché dal punto questa attività abbia una valenza terapeutica positiva (per esempio, l'allevamento dei cavalli). Ciò testimonia il prevalere dell'obiettivo di riabilitazione rispetto a quello strettamente economico, così come sottolineato dagli amministratori di Basta.

A questo, però, va aggiunto che l'equilibrio economico (o almeno il non eccessivo dis-equilibrio) è percepito come un vincolo per la sopravvivenza nel medio-lungo periodo della cooperativa e, dunque, alcune attività iniziali (quali l'allevamento delle mucche), sono state abbandonate perché assorbivano risorse, pregiudicando così la sopravvivenza della cooperativa stessa. Si è preferito sostituirle con altre attività giudicate comunque positive per la riabilitazione, ma anche in pareggio economicamente.

Dal punto di vista finanziario, nel disegno del fondatore le fonti di reddito che avrebbero garantito il successo di Basta dovevano essere due: il settore pubblico e il mercato.

Sin dalle prime fasi di avvio, la cooperativa infatti riceveva un contributo fisso giornaliero dal settore pubblico (con cui c'era stato un accordo in tal senso) per ciascuna persona che risultava in terapia a Basta per tutto il primo anno di permanenza. Il settore pubblico è stato, dunque, sin dall'inizio, uno dei "clienti" della cooperativa al quale Basta vendeva - e tutt'oggi continua vendere - servizi di riabilitazione. I finanziamenti pubblici non erano comunque percepiti in ottica assistenziale, ma di mercato. In aggiunta, inizialmente le municipalità locali sostennero la cooperativa pagando in anticipo ogni anno il corrispettivo di due "letti", elargendo così non una donazione, ma un aiuto per far fronte ai problemi di liquidità iniziali della compagnia.

In aggiunta, accanto alla fonte pubblica di finanziamento della comunità - in un certo senso tradizionale - sin da subito si è deciso lo svolgimento di attività di produzione e di vendita di beni e servizi orientate al mercato. Anche se inizialmente le risorse che scaturivano da queste attività erano proporzionalmente marginali rispetto ai contributi erogati dai Servizi Sociali per l'attività di riabilitazione, l'obiettivo è stato, sin dall'origine, quello di sviluppare progressivamente le attività commerciali per acquisire una sempre maggiore indipendenza rispetto al settore pubblico.

Nel 1994 (anno della fondazione) l'intero reddito della cooperativa proveniva dalla vendita di "posti per la riabilitazione" al servizio pubblico. Un anno dopo, nel 1995, la percentuale di reddito derivante dal settore pubblico aveva iniziato la sua discesa assestandosi all'88%.

Dal punto di vista istituzionale, Basta fu costituita come cooperativa di lavoratori con finalità sociali³. Secondo lo Statuto iniziale ancora in essere, l'Assemblea generale dei soci elegge un Comitato di direzione. In origine, visto lo stretto legame con i Servizi Sociali municipali, nel Comitato di direzione erano presenti di diritto anche due membri a rappresentanza del settore pubblico.

Secondo lo Statuto, il Comitato di direzione a sua volta elegge un Comitato operativo. In origine, il Comitato operativo era costituito dal Direttore responsabile per la riabilitazione (*Director of Rehabilitation*) e dal Direttore responsabile per le vendite e la produzione (*Business Manager*).

Strutturalmente, la sede della cooperativa era ubicata nello stesso luogo in cui oggi Basta si sviluppa, ma ovviamente nei primi due anni di attività non c'erano

³ Questo in Svezia non corrisponde ad alcun beneficio fiscale e/o previdenziale. Anche se si auspica un maggior riconoscimento del ruolo sociale delle cooperative come Basta, al fine di ottenere anche delle agevolazioni sostanziali.

altri edifici sul terreno, se non l'originaria casa colonica che ospitava gli uffici, la mensa e le stanze.

Nella cooperativa venivano accolti, dopo una prima selezione, i lavoratori che ne facevano richiesta. Questi erano tenuti a smettere di far uso di droghe e di risiedere e lavorare a Basta seguendo le regole della comunità e, per il primo anno della loro permanenza, la cooperativa riceveva - come anticipato - un contributo dal Servizio Sociale. A termine del primo anno però i lavoratori erano comunque liberi di scegliere di rimanere diventando dipendenti a tutti gli effetti della cooperativa che, dunque, non solo non riceveva più per loro alcun sussidio, ma che riconosceva loro uno stipendio minimo, vitto, alloggio e una posizione nell'organigramma della cooperativa.

Dal punto di vista organizzativo, al momento della costituzione e per tutto il primo anno di vita, la struttura della cooperativa era molto semplice e caratterizzata da un basso grado di formalizzazione. Dopo un primo assestamento iniziale, venne eletto un responsabile della riabilitazione affianco al Presidente.

Il primo sviluppo: dal 1996 al 2000

Nel primo anno di vita la cooperativa fronteggiò un periodo difficile di assestamento e di verifica del modello e della struttura iniziale. Dal 1996 circa, però, cominciò una fase di affinamento e di consolidamento, che ha portato Basta a svilupparsi con successo.

I principi ispiratori della cooperativa non vennero modificati negli anni, ma si affinarono le modalità gestionali e di governo della compagnia parallelamente allo sviluppo personale e professionale degli stessi lavoratori e partner.

Dal punto di vista produttivo, continuo' ad aumentare l'importanza relativa dell'area commerciale, rispetto a quella prettamente collegata alla riabilitazione. Infatti, nell'anno 2000, il rapporto tra reddito derivante dalla attività di riabilitazione e reddito derivante dalle vendite commerciali si assesto' a 60:40.

Le aree di attività commerciale si differenziarono ulteriormente, sempre considerando l'obiettivo terapeutico e il vincolo di natura economica.

Parallelamente allo sviluppo della strategia, si modifico' anche la struttura organizzativa, che tendeva a una configurazione piu' propriamente divisionale, in cui ogni divisione era caratterizzata da una differente combinazione mercato-prodotto-tecnologia.

Anche i ruoli interni alla struttura si fecero piu' specializzati e definiti. Per ogni divisione venne identificato, anche formalmente, un responsabile dei risultati economici della divisione stessa.

Dal punto di vista strutturale, vennero avviati diversi progetti interni che portarono alla costruzione di nuovi edifici, sia ad uso abitativo che a destinazione produttiva.

Tutte le attività e le decisioni che caratterizzarono questo periodo portarono Basta alla sua configurazione attuale, che comunque è diretta emanazione di alcuni principi ispiratori che sono rimasti immutati nel tempo.

Basta Arbetskooperativ oggi

Oggi Basta Arbetskooperativ è una cooperativa di lavoratori che sviluppa e commercializza diversi prodotti e servizi e che si interfaccia con variegati clienti (pubblici e privati) secondo una logica di mercato.

Il profitto che la cooperativa produce è sufficiente per far fronte alle esigenze di vitto e alloggio dei suoi sessanta lavoratori, a pagarne gli stipendi e a coprire i necessari investimenti che ne garantiscono l'economicità e, dunque, la sopravvivenza nel medio-lungo periodo.

Basta, come anticipato, è una cooperativa "sociale" e cio' significa che il suo fine istituzionale non è strettamente economico, ma è invece identificato nella riabilitazione dalla droga per i suoi lavoratori. Il sistema di riabilitazione a Basta è mutualmente interdipendente con il successo economico di mercato della compagnia.

L'assetto istituzionale e gli organi di governo

Basta Arbetskooperativ è una cooperativa di lavoratori.

Non esistono, pertanto, con riferimento a Basta, azionisti anonimi che possono influenzarne la gestione o le decisioni politico-strategiche. Tutti i soci sono lavoratori della compagnia.

Gli organi di governo sono: l'Assemblea generale, il Comitato direttivo e il Comitato operativo.

L'Assemblea generale è composta da tutti i soci della cooperativa e si riunisce una volta all'anno - ad aprile - per l'approvazione del bilancio e l'elezione del Comitato direttivo (*Board*).

I soci della cooperativa, ovvero membri della Assemblea generale, sono essenzialmente nella totalità ex-tossicodipendenti che sono entrati in Basta per un percorso di riabilitazione. Lo Statuto della cooperativa prevede, infatti, che dopo un anno dall'ingresso nella cooperativa, ciascun lavoratore possa

richiedere all'Assemblea generale di valutare la sua candidatura a socio (junior Partner). Attualmente i partner sono quindici e mediamente ne viene nominato uno l'anno.

Il Comitato direttivo risponde del suo operato alla Assemblea generale e si riunisce 4/6 volte all'anno per supervisionare l'andamento della cooperativa e definirne le linee guida strategiche. In accordo con lo Statuto societario, il Comitato puo' essere composto sia da partner che da membri esterni alla cooperativa. Attualmente, il Comitato direttivo è composto da sette membri, due dei quali sono i rappresentanti delle autorità pubbliche locali e dei servizi sociali.

Il Comitato di direzione di Basta a sua volta nomina il Comitato operativo (*Operational Leadership*) che risponde appunto al *Board*. Il Comitato Operativo di Basta si riunisce con una cadenza settimanale. Attualmente, il Comitato operativo è composto da quattro membri: il Presidente del Comitato direttivo, il Direttore della riabilitazione, il Direttore della produzione e commercializzazione e il Direttore Amministrativo-finanziario.

L'attività produttiva e commerciale

Basta vende prodotti commerciali e servizi di riabilitazione. La riabilitazione è acquistata prevalentemente dal settore pubblico, con il quale Basta si relaziona in un'ottica prettamente commerciale. Cio' significa che i Servizi sociali e le autorità locali pagano il servizio che Basta offre loro nella misura in cui lo giudicano competitivo rispetto alle alternative disponibili.

Nello specifico, l'attività produttiva di Basta è formalmente ripartita in undici unità produttive semi-indipendenti (e.g. divisioni):

1. unità amministrativa e finanziaria, che è un organo di staff di gestione amministrativa e contabile e che cede i propri servizi all'intera struttura ;
2. cucina, che è una unità organizzativa a cui fanno capo tutte le attività collegate alla erogazione e al servizio dei pasti per gli ospiti della comunità, compresi l'approvvigionamento, la preparazione, le pulizie degli spazi comuni, apparecchiatura e il servizio a tavola ;
3. centro di formazione (computer), che è un organo che offre formazione specializzata a tutti i lavoratori della cooperativa per accrescerne le competenze informatiche e la familiarità all'uso del computer; il corso informatico è propedeutico allo svolgimento delle attività piu' propriamente di ufficio;
4. attività edili, ovvero una unità a cui fanno capo tutte le attività collegate alla manutenzione e alla costruzione di nuovi edifici, interni ed esterni alla cooperativa;
5. giardinaggio e cura del verde comune, che è una divisione che si occupa dei servizi di manutenzione degli spazi comuni della comunità.
6. Agricoltura, che è una unità organizzativa a cui fanno capo le attività più propriamente rurali e orto-frutticole della cooperativa;
7. allevamento dei cavalli, che è un centro finalizzato alla vendita di servizi per l'esterno, quali una piccola scuola di equitazione e soggiorni e settimane di vacanza "a cavallo";
8. allevamento e *hoteling* per cani, che è una unità che svolge attività di cura e di ospitalità per cani per conto terzi, anche in giornata;
9. falegnameria, che svolge attività di lavorazione del legno e di costruzione di mobili e complementi di arredo in legno e su misura;
10. isolamento degli edifici;

11. unità di riabilitazione, che si occupa di gestire tutti i contatti con i Servizi sociali e l'Amministrazione carceraria, nonché di supervisionare e monitorare i percorsi terapeutici dei lavoratori-ospiti interni alla comunità.

Ognuna di queste unità è riconducibile a una delle quattro macro-aree di attività che rappresentano le diverse specializzazioni della cooperativa: (a) *la riabilitazione* (unità 11); (b) *la gestione e l'amministrazione interna* (unità 1); (c) *i servizi comuni* (unità 2, 3 e 5) e, infine, (d) *le attività di produzione e commercializzazione per il mercato* (tutte le altre unità).

La struttura organizzativa

Dal punto di vista organizzativo Basta è una forma divisionale. Ognuna delle undici unità produttive costituisce un organo semi-indipendente, che ha un suo proprio coordinatore incaricato di predisporre il *budget* annuale e di gestire l'attività dell'unità in accordo con gli obiettivi di *budget* prefissati, rispetto ai quali è responsabilizzato e valutato.

Il grado di formalizzazione della struttura è piuttosto elevato e ciascun ruolo è definito chiaramente. Molti tra i responsabili delle unità produttive sono anche partner della cooperativa, ma questo non si verifica attualmente per tutte le unità organizzative e, comunque, non è prescritto.

Il responsabile di una unità, infatti, deve possedere delle competenze tecniche e gestionali specifiche e specializzate, ma non deve necessariamente essere il rappresentante della cooperativa in tutti i contesti e non deve occuparsi dei diversi aspetti gestionali e quotidiani, così come invece ci si aspetta da un partner.

L'interdipendenza tra le diverse unità è gestita attraverso la gerarchia e, sicuramente, anche attraverso il processo di costituzione del budget. Sempre con finalità di coordinamento, ogni settimana, è prevista una riunione del Comitato operativo. Inoltre, ogni mattina tutti i lavoratori della cooperativa si ritrovano velocemente per una mini-riunione di coordinamento della giornata che viene utilizzata per comunicazioni e avvisi vari.

Infine, la vita in comune dei lavoratori anche oltre l'orario di lavoro è sicuramente un elemento di integrazione forte, anche se si cerca di tenere separati tra loro i momenti di lavoro e quelli di svago e tempo libero, che comunque si svolgono nella comunità.

Lo stile di direzione a Basta è abbastanza partecipativo, è sentita l'autorità dei quattro membri del Consiglio operativo, ma esclusivamente per questioni strettamente collegate alla attività produttiva e operativa.

La struttura è caratterizzata da una delega diffusa e da un grado di decentramento abbastanza pronunciato, gestito attraverso il meccanismo del budget.

Dal punto di vista terapeutico esistono, inoltre, delle figure particolari, che hanno delle responsabilità di assistenza e di affiancamento dei nuovi entrati: i *tutor* personali che, insieme al gruppo composto generalmente da 5/6 persone in cui vengono inseriti i neo-lavoratori, si occupano di assisterli e di introdurli nella vita della comunità.

I lavoratori e i sistemi di gestione

Basta è una cooperativa sociale. La differenza tra una organizzazione esclusivamente "economica" e una organizzazione che ha finalità anche di

natura sociale come Basta è che il bacino dal quale le organizzazioni sociali selezionano i propri lavoratori è più ridotto: il 95% dei lavoratori a Basta è costituito da persone che hanno alle spalle un passato (quasi sempre non remoto) di droga e criminalità.

Basta offre alle persone con problemi di dipendenza una soluzione possibile di riabilitazione, con un orizzonte temporale di lunga durata e che si basa sul principio della disintossicazione piena (*drug free*) a cui si affianca l'opportunità di inserimento diretto nel mondo con buone possibilità di sviluppo e carriera.

La caratteristica peculiare di Basta è che i lavoratori e i partner della cooperativa vivono, lavorano e passano la maggior parte del loro tempo nella cooperativa, anche oltre il normale orario di lavoro. Basta è, infatti, una comunità residenziale. L'esperienza quotidiana è vissuta in senso comunitario; i membri della comunità condividono responsabilità e risultati: se Basta dovesse, infatti, fallire questo non implicherebbe solamente la perdita di lavoro per i suoi lavoratori, ma anche la perdita di un posto in cui vivere e il venire meno delle relazioni sociali per sessanta persone - ovvero la perdita dei presupposti minimi necessari a un ex-tossicodipendente per non ricadere nel mondo della droga.

Basta offre una possibilità di ingresso stabile nel mondo del lavoro e di sviluppo professionale a persone ex-tossicodipendenti con una contenuta esperienza lavorativa e ridotte competenze che, altrimenti, in Svezia, avrebbero davvero poche possibilità di lavoro. Coloro che decidono di stare a Basta hanno un lavoro, inizialmente come apprendisti, ma possono anche fare carriera e diventare Partner della cooperativa.

Tutti possono decidere di fermarsi anche oltre il primo anno di permanenza, che normalmente è finanziato dai Servizi sociali. Anzi, normalmente l'ingresso nella cooperativa presuppone una permanenza a medio-lungo termine.

Ciascuno paga la propria permanenza con il proprio lavoro, ma non solo. I partner e gli apprendisti, infatti, ricevono vitto e alloggio gratuitamente e anche le spese mediche, dentistiche, le sigarette sono gratuite per tutti. In aggiunta,

tutti hanno accesso ai giornali e ad attività culturali e sportive. Infine, per coloro che hanno terminato il loro primo anno di permanenza, è prevista anche una retribuzione in funzione dell'anzianità e delle competenze maturate.

Sistemi di entrata: selezione e inserimento

Come anticipato, la selezione dei lavoratori della cooperativa non avviene genericamente sul mercato del lavoro esterno alla cooperativa, ma tra ex-tossicodipendenti e comunque tra persone che hanno problemi di dipendenza.

A tale proposito, Basta può accogliere solo persone già fisicamente disintossicate, poiché non esiste un centro interno di disintossicazione, anche se la cooperativa è in grado di orientare i candidati verso strutture pubbliche attrezzate per assistere il tossicodipendente in questa fase iniziale.

Le candidature arrivano a Basta spontaneamente o attraverso i Servizi sociali e l'amministrazione carceraria. Basta preserva comunque sempre la propria indipendenza decisionale, anche in fase di selezione, presiedendo attivamente il processo di selezione dei propri lavoratori e riservandosi una autonomia di giudizio.

Il processo di selezione inizia con una intervista preliminare del candidato con due membri interni di Basta (normalmente con una anzianità aziendale di due o tre anni). Questa intervista ha lo scopo di analizzare e comprendere le motivazioni del candidato rispetto all'ingresso in Basta e la sua capacità contributiva rispetto all'intero progetto economico-produttivo della cooperativa.

Durante il processo di selezione, non si analizzano nello specifico le competenze tecniche, ma la motivazione, le aspettative e l'atteggiamento della persona rispetto alla cooperativa e ai suoi valori fondanti. In sintesi, potremmo dire che

si cerca di valutare in potenziale dei candidati e la loro coerenza rispetto al contesto organizzativo.

Al termine del primo colloquio gli intervistati si riservano di dare comunicazione dell'esito del colloquio all'interessato dopo una settimana. Questo periodo di tempo dovrà servire anche al candidato per valutare la sua reale motivazione alla luce delle informazioni acquisite durante il colloquio.

Se il processo di selezione va a buon fine i due selezionatori identificano un *tutor* personale per il nuovo ingresso, con lo scopo di assisterlo nel processo di inserimento.

Normalmente, le persone iniziano subito, dal loro ingresso nella cooperativa, la propria attività lavorativa e, inizialmente, vengono assegnate ad una unità interna - spesso la cura dei cavalli o il giardinaggio - scelta in accordo con le esigenze terapeutiche specifiche della prima fase di disintossicazione. In un secondo tempo, è possibile che i lavoratori, anche nel rispetto delle proprie competenze e delle loro preferenze, vengano assegnati ad attività diverse da quelle iniziali.

Sistemi di valutazione e di retribuzione

I nuovi entrati a Basta, così come i lavoratori con maggiore anzianità aziendale, sono sottoposti a controlli di natura gerarchica e comunque a forme di controllo sociale.

Esistono regole di comportamento precise che, ovviamente, prevedono di non utilizzare droga nella comunità e, per tutto il primo anno, l'impossibilità di uscire dalla comunità se non accompagnati dal proprio *tutor* e solo per motivi gravi. La trasgressione di queste regole porta automaticamente all'allontanamento e alla uscita dalla cooperativa; ma comunque, in generale, la

permanenza è assolutamente libera e ciascuno è libero di andarsene in qualsiasi momento o di chiedere di essere accompagnato fuori in città o alla piu' vicina stazione (non esisto cancelli).

In merito ai sistemi di valutazione, è formalizzato un processo annuale di valutazione della prestazione, che prevede dei colloqui individuali di valutazione per tutti i lavoratori con uno dei membri del Comitato operativo attorno all'inizio di dicembre. Esiste a questo proposito una scheda di valutazione che prevede degli indicatori e delle scale di valutazione in relazione a tre macro-aree colegate alle competenze e ai comportamenti, che poi vengono personalizzate rispetto al ruolo:

- responsabilità dimostrata rispetto al comportamento durante le attività lavorative (questa valutazione è di competenza del responsabile dell'unità a cui pertiene il lavoratore valutato);
- gestione delle relazioni sociali nel tempo libero;
- cura e responsabilità dimostrata rispetto all'intera organizzazione e alla collettività (*extra-role behaviour*).

Infine, i responsabili delle unità sono valutati anche rispetto al raggiungimento degli obiettivi indicati dal budget elaborato da loro stessi all'inizio dell'anno.

Con riferimento ai sistemi retributivi, come anticipato, per il primo anno di permanenza nella cooperativa i lavoratori non ricevono una retribuzione monetaria formale, anche se accedono a tutti i servizi offerti dalla comunità. La loro permanenza è, infatti, finanziata dai servizi sociali. Questo non implica diversità di trattamento rispetto ai colleghi piu' anziani ma, nei fatti, il

significato percepito della permanenza è talvolta influenzato da questa condizione.

Dunque, la retribuzione inizia ad essere erogata al termine del primo anno e, inizialmente, è piuttosto contenuta, se considerata in valore assoluto, ma molto interessante se invece si considerano anche tutti *benefits* e i servizi accessori che Basta eroga ai propri lavoratori.

Infine, per tutti partner è prevista la possibilità di erogazione di una parte di retribuzione variabile (bonus annuale) collegata al raggiungimento degli obiettivi economici e di sviluppo dell'intera cooperativa.

Sistemi di sviluppo: carriera e formazione

Basta è un'organizzazione con finalità anche economiche (sebbene come ampiamente argomentato il profitto è per la cooperativa un mezzo che ne garantisce la sopravvivenza nel medio-lungo periodo e non un fine). Al pari di quanto avviene in altre organizzazioni, dunque, è strutturato in Basta un sentiero di carriera, che prevede dei passaggi formali a cui si collegano maggiore status, maggiori responsabilità e aumenti retributivi.

Il primo passaggio di carriera rilevante avviene al termine del primo anno di permanenza, quando il lavoratore cessa la sua condizione di "assistito"⁴ e diventa un "collega". Questa è simbolicamente una scadenza importante e viene celebrata con un rito ad hoc. Inoltre, il messaggio è rinforzato dal riconoscimento della retribuzione e migliorano anche gli spazi dedicati al lavoratore (gli viene assegnata una stanza piu' ampia).

A seguito di questo passaggio, il lavoratore puo' richiedere di diventare partner della cooperativa. Mediamente l'Assemblea generale dei soci nomina un

⁴ Comunque, anche nel primo anno non ci sono differenziazioni nel trattamento.

partner all'anno. Il partner è una persona responsabile per la cooperativa ventiquattrore su ventiquattro.

Parallelamente, per quanto attiene l'aumento di responsabilità sul fronte terapeutico, è prevista la possibilità di assumere il ruolo di *tutor* personale di un nuovo inserito. Il *tutor*, come detto precedentemente, condivide la responsabilità del controllo di un nuovo inserito con il gruppo di appartenenza.

Il percorso di crescita professionale è inoltre assistito da corsi di formazione. In particolare, è previsto un addestramento che avviene prevalentemente per affiancamento.

Basta, inoltre, offre corsi di informatica ai propri lavoratori.

Infine, esiste un programma di formazione specifico di *general management* per tutti i responsabili di settore che è erogato e gestito da consulenti esterni e progettato congiuntamente al Comitato operativo. Il programma dura un anno e mezzo e prevede attività d'aula e progetti sul campo. I temi oggetto della formazione sono, tra gli altri, *leadership*; comunicazione, *customer satisfaction* e *marketing*.

Sistemi di uscita

L'uscita dalla cooperativa di Basta può avvenire per volontà del lavoratore o per allontanamento da parte della Assemblea dei soci.

La volontà di uscita può essere espressa in qualsiasi momento ed è sempre rispettata. E', infatti, enfatizzata molto la libertà di scelta personale delle persone e comunque la loro consapevolezza in qualsiasi momento della terapia. Le motivazioni possono essere collegate alla volontà di lavorare fuori da Basta

oppure di lasciare il programma terapeutico. In quest'ultimo caso, viene solo chiesto all'interessato di ragionare sulla sua decisione per almeno un giorno.

Il lavoratore comunque viene espulso unilateralmente dalla cooperativa se fa uso di droga o se ne porta nella comunità.

Sentiero terapeutico e attività commerciali

Basta ha sviluppato un sistema di riabilitazione che di basa su una stretta correlazione e interdipendenza tra il successo di mercato della cooperativa e il successo della terapia di riabilitazione.

Il rapporto tra riabilitazione e mercato è mediato dalla produzione. Il mercato, infatti, impone alcuni standard produttivi che implicano modalità di lavoro predefinite, che sono per loro natura efficaci anche in logica terapeutica. Questa relazione dunque è alla base di un circolo virtuoso.

La condivisione, il lavoro di squadra, la ricerca dell'eccellenza, il rispetto delle scadenze e delle aspettative del cliente, che sono imposte dalla pressione competitiva del mercato implicano modalità di interazione che sono d'aiuto alla terapia di riabilitazione poiché contribuiscono ad aumentare l'impegno e l'identificazione dei lavoratori con il prodotto finale, li obbligano a un confronto personale, diretto e continuo e contribuiscono ad innalzare il loro senso di autostima e autoefficacia.

In tutto questo processo il ruolo del lavoro è centrale. Il lavoro implica una interazione sociale e personale. Sebbene sia importante acquisire capacità e competenze, il fine del lavoro a Basta non è lo sviluppo professionale, ma quello terapeutico. Il lavoro è uno strumento terapeutico a Basta che è usato per sviluppare competenze sociali e relazionali. Infatti, la perdita di abilità e di capacità di comunicare è alla base del disagio dei tossicodipendenti di lunga durata.

Il comportamento delle persone è orientato, dunque, da esigenze esterne e reali di mercato che sono tangibili per tutte le persone di Basta e dalle quali dipende la loro sopravvivenza.

In aggiunta, oltre al valore del lavoro esistono poi altri principi che guidano l'attività della cooperativa, che sono:

- *la solidarietà*, che caratterizza le modalità di relazione e di scambio tra le persone a Basta; nella cooperativa la solidarietà, intesa come atteggiamento di aiuto e apertura verso gli altri, è concreta e abitua le persone a un nuovo modello di comportamento che può essere esportato anche fuori, contribuendo ad aumentarne la fiducia verso gli altri;
- *la qualità*, riferita alla produzione, alle relazioni e, in generale, alla vita, che è un valore che richiama e trasmette un modello di vita e aiuta a sostenere il senso di l'autostima di ciascuno;
- *l'indipendenza*, a cui è collegata la responsabilità per le proprie scelte e decisioni;
- *il buon esempio*, che è una modalità concreta di trasmettere uno stile di vita e un messaggio positivo e che si basa sulla consapevolezza che tutti nella cooperativa sono ex-tossicodipendenti;
- *l'ecologia*, intesa come l'amore e il rispetto per l'ambiente, per la natura e, in generale, per una vita "sana", libera da sostanze.

Infine, con riferimento alle modalità organizzative del sentiero terapeutico, Basta è una comunità terapeutica residenziale. Risiedere nella comunità è parte della terapia. Le persone partecipano alla vita collettiva e questo le aiuta nel loro processo di socializzazione di apprendimento. Passano, infatti, gran parte del loro tempo libero insieme organizzando in autonomia delle attività ricreative comuni rispetto alle singole preferenze.

La comunità contribuisce, inoltre, anche al controllo sociale. Vi sono, infatti, dei momenti comuni ai quali tutti sono obbligati a presenziare, quali i pasti. La socialità e la vita in comune sono infatti giudicate molto importanti per lo sviluppo della persona e per il successo terapeutico dell'esperienza. Tutti i lavoratori vivono, comunque, in stanze singole; sarebbe infatti culturalmente difficile per loro accettare una maggiore promiscuità e una minore *privacy*.