



Aggregato alla Facoltà di Scienze dell'Educazione
dell'Università Pontificia Salesiana di Roma

PROSPETTIVE PER UNA TRASFORMAZIONE DEL WELFARE SOCIALE

Rapporto di ricerca 2019

Progetto DPS PED – SOZIALWERKSTATT

Stesura del rapporto a cura di Sarah Baratella e Annachiara Meneghetti, con la
collaborazione di Davide Girardi

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IL DISEGNO D'INDAGINE.....	5
1.1. Mandato e domanda di ricerca.....	5
1.2. Metodo di ricerca	5
1.3. Tecniche d'indagine.....	8
1.3.1. <i>Focus group</i>	8
1.3.2. Intervista semi-strutturata	8
1.4. Fasi del percorso di ricerca	9
1.4.1. Fase <i>desk</i>	9
1.4.2. Selezione dei partecipanti	9
1.4.3. Indagine sul campo	9
1.4.4. Analisi dei dati e stesura del <i>report</i>	10
CAPITOLO 2: GLI ATTORI E LE PRATICHE DEL SOCIALE	11
2.1. Caratteristiche generali.....	11
2.1.1. Le pratiche individuate nella fase <i>desk</i>	11
2.1.2. I soggetti coinvolti nella ricerca empirica	15
2.2. Le pratiche nel dettaglio	16
CAP. 3: LE IMMAGINI DEL SOCIALE	25
3.1. La definizione di lavoro sociale	25
3.1.1. Inclusione lavorativa	25
<i>Lavoro sociale come essere e fare inclusione</i>	26
<i>Lavoro sociale come inserimento lavorativo normato</i>	26
<i>Lavoro sociale come riscatto sociale</i>	26
3.1.2. Creazione di impresa su processi produttivi	27
<i>Lavoro sociale in imprese di riconversione dei processi produttivi</i>	27
<i>Equilibrio tra dimensioni produttiva e socioeducativa come sfida per la coop B</i>	27
<i>Lavoro sociale di inserimento in risposta agli standard produttivi</i>	28
3.1.3. Farsi carico dei bisogni della comunità.....	28
<i>Imprenditorialità sensibile ai temi della sostenibilità</i>	28
<i>Imprenditorialità attenta ai bisogni del territorio</i>	28
<i>Farsi carico dei bisogni socio-relazionali della comunità</i>	29

3.1.4.	Crisi del significato di socialità.....	29
	<i>Trasformazione dei valori e delle rappresentazioni della realtà.....</i>	29
	<i>Crisi del lavoro sociale in termini individualistici e burocratici.....</i>	30
3.2.	Le competenze dell'educatore	30
3.2.1.	Imprenditorialità economico-manageriale	31
	<i>Avere entusiasmo, seguire la propria sensibilità imprenditoriale.....</i>	31
	<i>Le competenze necessarie sono quelle di governance</i>	31
	<i>Innovazione nel marketing dell'impresa sociale</i>	32
3.2.2.	Monitoraggio degli interventi	32
	<i>Aumentare la riflessività sui servizi e sulle pratiche</i>	33
	<i>Competenze fondamentali sono la ricerca e la progettazione.....</i>	33
	<i>Monitorare gli inserimenti lavorativi</i>	33
3.2.3.	Accompagnamento prossimo in ambiente lavorativo.....	34
	<i>Favorire l'inclusione adulta tramite strumenti ed ambienti aziendali</i>	34
	<i>Educatori del quotidiano</i>	35
3.2.4.	Trasformazione del contesto in risorsa	35
	<i>Educatore direttore d'orchestra</i>	35
	<i>Educatore come facilitatore ed attivatore di contesto.....</i>	36
3.2.5.	Intermediazione tra settori	36
	<i>Animatori di rete a scavalco tra settori diversi</i>	36
	<i>Implementazione figure e organi intermedi di sostegno al terzo settore.....</i>	37
3.2.6.	Multidisciplinarietà.....	37
	<i>Lavoro sinergico tra educatori e professionisti specializzati.....</i>	37
	<i>Operatori con apertura mentale verso la complessità.....</i>	38
3.2.7.	Sensibilità relazionale e gestione dei gruppi.....	38
	<i>Competenze socio-relazionali.....</i>	38
	<i>Figure di coordinamento e competenze di lavoro in equipe multidisciplinare</i>	39
3.3.	Le prospettive di sviluppo per un nuovo welfare	39
3.3.1.	Adottare uno sguardo imprenditoriale	40
	<i>Autonomia e sostenibilità dell'impresa sociale</i>	40
	<i>Investire in settori produttivi specifici</i>	41
3.3.2.	Sviluppare abilità di base e attitudini lavorative nelle persone inoccupate	41
	<i>Formare competenze di base</i>	42
	<i>Rispondere a bisogni emergenti.....</i>	42

<i>Opportunità occupazionali in relazione alle caratteristiche territoriali</i>	43
3.3.3. Alzare il livello di qualità.....	43
<i>Alzare il livello di qualità e di professionalità del terzo settore</i>	43
<i>Utilizzare strumenti quantitativi di monitoraggio e di valutazione dei servizi</i>	44
3.3.4. Superare le disfunzionalità istituzionali.....	44
<i>Scarsa incisione dei progetti con le amministrazioni pubbliche</i>	44
<i>Svantaggio economico del lavoro in strutture istituzionalizzate</i>	45
3.3.5. Aprirsi e creare partnership con il pubblico.....	46
<i>Rapporto centrale di collaborazione tra enti pubblici e cooperazione</i>	46
<i>Rischio per la cooperazione di essere un mondo chiuso ed autoreferenziale</i>	47
3.3.6. Reti, filiere e collaborazioni stabili.....	47
<i>Reti territoriali facilitanti</i>	47
<i>Valore della sinergia di servizi diversi</i>	48
3.3.7. Trovare nell'università un sostegno.....	49
<i>Università come cuore pulsante del cambiamento e dell'innovazione</i>	49
<i>Università come “collettore” di buone prassi e sostegno alle imprese sociali</i>	50
CONCLUSIONI	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
NOTE SUGLI AUTORI	54
APPENDICE.....	55

INTRODUZIONE

Il presente *report* ha lo scopo di condividere i risultati della ricerca sui *trend* innovativi territoriali socio-economici di alcune imprese sociali del Triveneto condotta all'interno del progetto DPS PED – SOZIALWERKSTATT che è finalizzato al rilancio dell'occupazione di neo-laureati in scienze dell'educazione. Il progetto DPS PED – SOZIALWERKSTATT è promosso dal Dipartimento di Pedagogia dello IUSVE – Istituto Universitario Salesiano Venezia ed è finanziato dalla fondazione tedesca *Deutsche Post Stiftung* per le annualità 2019-2021.

Nel suo “Manifesto per un nuovo welfare”, Il Dipartimento di Pedagogia dello IUSVE ha ribadito la convinzione che l'occupazione lavorativa – in particolare quella dei giovani neo-laureati - , si crea non solo investendo nella formazione delle persone ma costruendo al contempo le condizioni di contesto perché il territorio viva una trasformazione in grado di creare nuovo spazio per questi soggetti. Si è inoltre convinti che l'operatore sociale, l'educatore sia una figura che è chiamata a trasformare i territori, apportando cambiamenti attraverso il valore aggiunto del suo *background* formativo.

Per questo si è tentato di individuare quali possono essere le possibilità, le competenze e i luoghi concreti in cui ciò potrebbe avvenire o avviene già, incontrando di persona imprenditori e responsabili di numerosi progetti sociali del Triveneto che di questo hanno diretta esperienza quotidiana.

Il *report* si occuperà in particolare di restituire gli *output* di una delle tre azioni complessive del progetto DPS PED, ovvero l'azione di ricerca. Essa si è svolta sotto forma di ricerca sociale di tipo esplorativo in stretta connessione con altre due azioni, che hanno riguardato l'attuazione di convenzioni di partenariato con le imprese del territorio e la strutturazione di percorsi di accompagnamento al lavoro di giovani neolaureati.

Per le prossime annualità si ipotizza di poter proseguire con una ricerca valutativa e/o ricerca-azione che approfondisca i temi emersi nella presente indagine.

Tag: #lavoro sociale #impresa sociale #educatore #competenze professionali #occupazione

CAPITOLO 1: IL DISEGNO D'INDAGINE

Il disegno d'indagine è stato definito all'avvio dei lavori (maggio 2019) e riorientato lungo i mesi di indagine empirica, fino al suo termine (febbraio 2020). In questo capitolo ne si vuole illustrare il quadro metodologico e le fasi fondamentali che hanno scandito il percorso dei ricercatori e delle ricercatrici.

1.1. Mandato e domanda di ricerca

L'indagine si è originata a partire da una sollecitazione che il progetto DPS PED – SOZIALWERKSTATT ha consegnato a maggio 2019 all'équipe di ricerca a proposito della questione dell'occupazione dei neo-laureati in ambito pedagogico.

La richiesta di fondo era quella di individuare e tentare di modellizzare nuovi percorsi di inserimento lavorativo dei giovani PED/MPED nei territori locali attraverso la raccolta di *case histories* significative. Rispondere a questa richiesta avrebbe dato modo al Dipartimento di Pedagogia di raccogliere preziose informazioni per ripensare il profilo professionale dell'educatore sociale, investendo nella formazione di quelle competenze specifiche richieste dal territorio.

Ricevuto questo mandato, si sono formulati alcuni quesiti di fondo: di che tipo di competenze c'è bisogno nel nostro territorio per sviluppare il lavoro sociale in futuro? Quali sono i fattori che favoriscono che il lavoro di un'impresa sociale sia sostenibile, solidale e capace di rete condivisa? Che ruolo hanno o potrebbero avere gli educatori nelle imprese sociali del territorio?

Dopo la prima fase di interviste le domande di ricerca si sono maggiormente chiarificate e definite in tre focus interrogativi che hanno guidato la raccolta e l'analisi dei dati:

- 1) Che cosa s'intende oggi per lavoro sociale?
- 2) Quali competenze dell'educatore sono ritenute determinanti oggi per il successo di un'impresa sociale?
- 3) Quali sono le prospettive, gli spazi di possibile nuovo sviluppo per i sistemi di welfare?

1.2. Metodo di ricerca

Per quanto riguarda la scelta del metodo di ricerca si è optato per metodi qualitativi in quanto ritenuti più coerenti con l'impianto epistemologico dell'indagine. Infatti i metodi di ricerca qualitativi sono più capaci di cogliere l'essenza di quel mondo di significati che ai ricercatori interessava far emergere, significati che «non sono cose la cui comprensione sia garantita da un processo di quantificazione, ma richiede essenzialmente la messa in atto di processi di interpretazione» (Mortari, 2007: 63). Per lo stesso motivo il metodo adottato non poteva essere predefinito in anticipo troppo rigidamente ma bisognava che riuscisse ad accogliere i dati attraverso la pratica dell'atto cognitivo dell'«attenzione aperta», ovvero della disposizione a cogliere fedelmente il modo in cui i fenomeni oggetto di studio si danno a conoscere (ivi: 91). Per questo abbiamo trovato ciò che si cercava nella concezione «indiziaria» del metodo, ovvero un metodo che «emerge» nel corso della ricerca, in cui si decide «il modo e il ritmo del proprio camminare camminando, sulla base degli indizi che si trovano» (ivi: 148).

Per quanto riguarda l'analisi dei dati l'approccio metodologico che è stato utilizzato in questa ricerca si rifà al «metodo meticciano» (Mortari, 2007: 193-202), nel quale il metodo induttivo <fenomenologico-eidético> si meticciano con la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967). In generale, si può dire che si è seguito un *iter* che ha visto mettere in campo alcuni passaggi fondamentali:

- a) trascrizione fedele del materiale;
- b) familiarizzazione attraverso la lettura reiterata;
- c) declinazione della domanda di ricerca originaria in sotto-domande (focus di ricerca o sezioni);
- d) analisi qualitativa dei contenuti;
- e) emersione di un *coding system* (categorie e mappe);
- f) elaborazione di una descrizione generale sintetica per focus di ricerca.

Nello specifico l'analisi qualitativa dei contenuti ha previsto i seguenti passaggi che si sono ripetuti ugualmente per ogni testo (intervista o *focus group*):

- 1) i testi sono stati riportati in una tabella *Excel* e gli stralci delle interviste sono stati indicati con la sigla “i/num. intervista/num. turno di parola” mentre gli stralci del *focus group* sono stati rinominati nel seguente modo “fg/num.partecipante/num.turno di parola”
- 2) gli excerpt o stralci di testo che risultavano significativi rispetto al focus di ricerca sono stati evidenziati ed esplicitati in una “etichetta descrittiva” che ne riassume il significato e poi ancora in una “etichetta concettuale” che ne sintetizzasse ulteriormente il contenuto attraverso termini concisi.
- 3) in un'ultima colonna venivano segnalate eventuali note e il riferimento al focus di indagine (lavoro sociale; competenze dell'educatore; prospettive di sviluppo; altro)

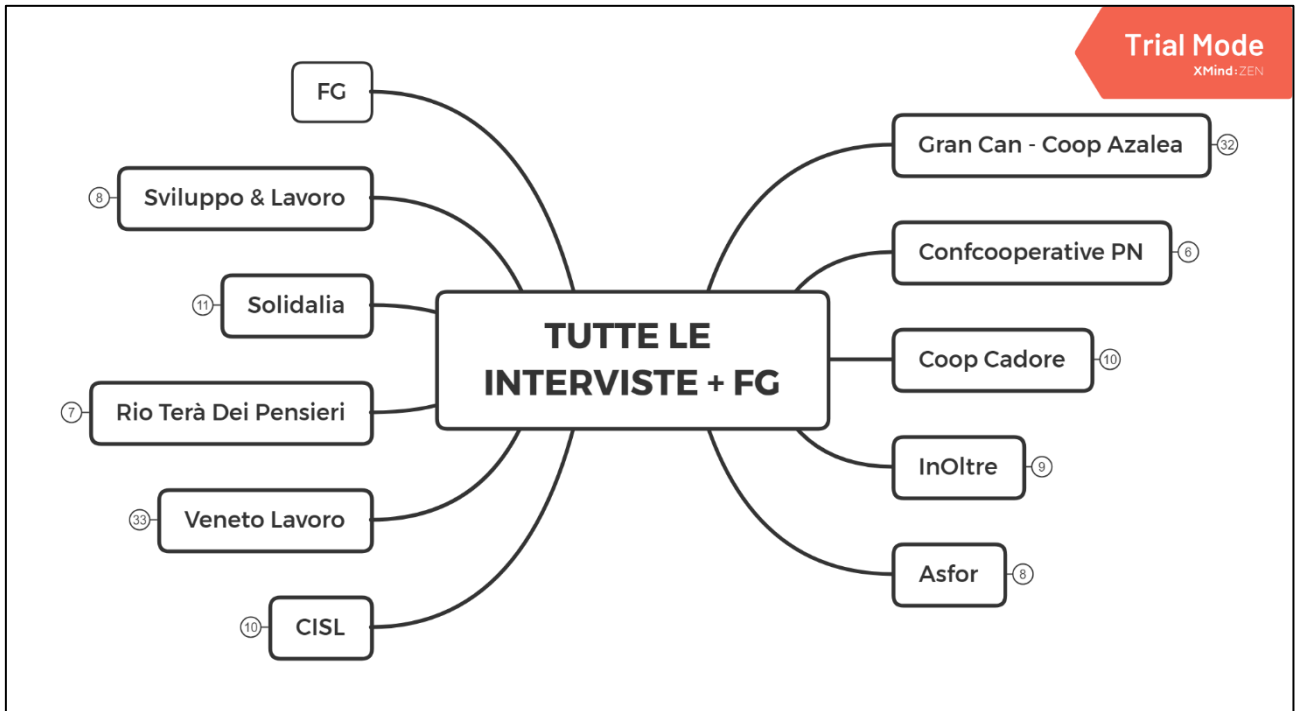
	trascrizione	et descrittiva	et concettuale	note
	[...] Mentre mi sembra più interessante parlare in generale di impresa sociale, in particolare di cooperazione sociale che è impresa sociale di fatto e di diritto ma che nasce da un'idea di impresa sociale diversa dalla normativa recente. Che parte da un territorio, da delle necessità. [...] – ma quella normativa dice se tu sei una coop sociale devi essere aderente ai bisogni della tua comunità cioè saperli e rispondervi. Quindi la cooperazione sociale come impresa sociale ha il carattere distintivo che parte dai bisogni, non parte dal fare impresa. Però deve fare impresa per vivere. All'interno di questo paradigma... poi io non mi occupo dell'altra impresa sociale...	l'impresa sociale si definisce come impresa che parte dai bisogni della comunità per cercare di rispondervi/ un'impresa sociale deve riuscire a fare impresa [a sostenersi sul mercato]	impresa sociale come impresa che risponde ai bisogni della comunità/ doverosità di sostenibilità economica per l'impresa sociale	<i>lavoro sociale/ sostenibilità</i>
	<i>[intervistatore] Mi aiuta a capire?</i>			
	L'impresa sociale che non nasce dalla cooperazione sociale ma dal fare impresa è una realtà che dice: siccome a me interessa fare il sociale, il socio-sanitario perché è un ambito in cui girano tanti soldi, lo faccio secondo le regole che prevede la normativa e quindi non posso ritornare gli utili.	ci sono imprese cosiddette sociali che scelgono di occuparsi di servizi socio-sanitari per	esistenza di imprese sociali per convenienza senza natura cooperativa	<i>criticità</i>

		<p>convenienza economica ma che non provengono dalla cooperazione sociale</p>		
--	--	---	--	--

4) Infine, tutte le etichette ottenute per lo stesso testo sono state accostate tra di loro in una lista nel modo dell'«orizzontalizzazione» (Mortari, 2007: 195), attribuendo una categoria alle etichette vicine per significato

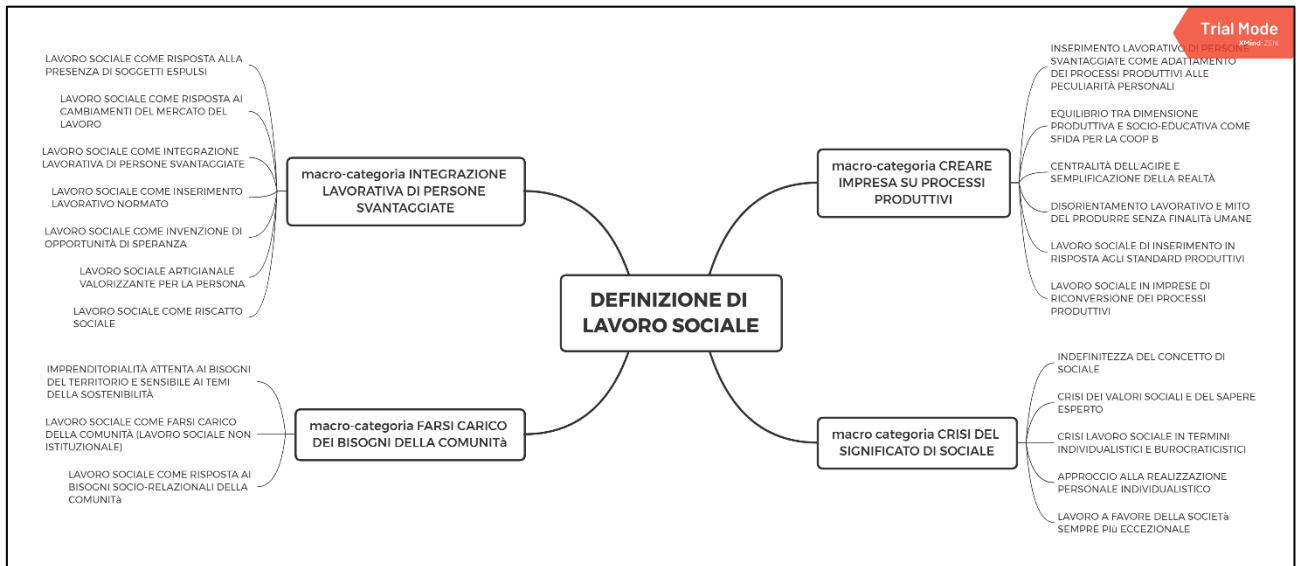
et concettuale	categoria
occupazione come bisogno sociale principale	PARTIRE DAL BISOGNO
raccolta del bisogno come punto di partenza dell'impresa sociale/	
impresa sociale come impresa che risponde ai bisogni della comunità/	
bisogni come punto di partenza dell'impresa sociale	
fare esperienze in prima persona del disagio per immedesimarsi e non essere indifferenti	
capacità di dare risposte veloci ed adeguate	DARE RISPOSTE VELOCI E ADEGUATE
intervenire con soluzioni semplici ed immediate	

5) Nella fase successiva si sono riportate le varie categorie, ottenute da ogni testo, in un'unica mappa di confronto. Il processo di sintesi messo in atto esige di passare da una forma ad elenco ad una forma più articolata che restituisse al meglio la rete di significati sottesa. Per questo motivo si è scelto di utilizzare lo strumento della mappa concettuale (software *Xmind*).



6) Sono stati divisi poi i contenuti di ciascuna intervista a seconda del focus di ricerca al quale facevano riferimento (lavoro sociale; competenze dell'educatore; prospettive di sviluppo)

ottenendo così tre mappe quanti i focus. Ciascuna categoria è stata spostata scegliendo in che posizione scriverla, in base alla vicinanza semantica con le altre e sono state individuate delle ulteriori macro-categorie sintesi. Nel metodo fenomenologico-eidetico, questa fase si chiama “grappolizzazione” cioè la raccolta delle unità significative in «grappoli di significato» (Mortari, 2007: 173).



- 7) Durante il raggruppamento e la formulazione dei nomi di eventuali nuove macrocategorie, è stato fondamentale appuntarsi delle note che giustificassero le scelte che erano state prese.

1.3. Tecniche d'indagine

1.3.1. Focus group

Per l'occasione sono stati ideati dei dispositivi di facilitazione e conduzione della discussione di gruppo, che si ispirano alla tecnica di gruppo del *Focus group* (De Luca, 2010: 105-144). Le tecniche di gruppo sono quelle «tecniche di indagine qualitativa, che si rivolgono a un insieme ristretto di intervistati, o meglio partecipanti, i quali interagiscono tra di loro in maniera più o meno diretta, focalizzando l'attenzione su un determinato argomento oggetto di studio» (ivi: 105). Un componente del team di ricerca ha svolto il ruolo di moderatore dell'incontro, mentre le altre due colleghe hanno mantenuto una posizione di osservatrici partecipanti, contribuendo tuttavia al rilancio della discussione in alcuni frangenti. Il *focus group* è durato circa 2 ore e mezza ed è stato audio-registrato.

1.3.2. Intervista semi-strutturata

Per la raccolta dei vissuti e dei pensieri degli educatori e delle educatrici del servizio, si è optato per un'intervista in profondità o intensiva (Mortari, 2007: 172) semi-strutturata (Kanizsa, 1998: 84) Prima di incontrare un intervistato, si è fatta memoria del suo background di studio e professionale. Tali elementi di pre conoscenza avrebbero certamente influito sulla strutturazione e sulla conduzione dell'intervista perciò si voleva perlomeno mantenerli monitorati.

1.4. Fasi del percorso di ricerca

Le fasi del percorso a grandi linee sono state le seguenti:

1. maggio-giugno 2019: fase *desk* (review sistematica dei dati di sfondo)
2. giugno 2019: selezione e contatto dei partecipanti (individuazione delle pratiche/dei partecipanti e contatto)
3. luglio - novembre 2019: indagine sul campo (*focus group* e interviste)
4. dicembre 2019- febbraio 2020: analisi dei dati e stesura del *report*

1.4.1. Fase *desk*

Nella fase preliminare all'indagine sul campo, chiamata fase *desk*, si è condotta una ricognizione dei dati di sfondo e delle *case histories* più significative nel territorio d'interesse, con riferimento alle dimensioni ritenute centrali in relazione alla domanda e agli obiettivi di ricerca. Questa fase ha prodotto come output di ricerca la mappatura delle principali pratiche di nuovo welfare nel Triveneto. È stata caratterizzata per l'utilizzo di un approccio esplorativo, orientato ad intercettare quelle realtà che, a vario titolo e attraverso diverse progettualità, potessero essere esemplificative rispetto ai macro temi della sostenibilità, della solidarietà e della capacità di creare rete. L'analisi preliminare sulle pratiche individuate è stata di natura documentale. I canali di ricerca sono stati i seguenti:

- 1) enti in rapporto nominale con IUSVE (“convenzioni tirocini”);
- 2) enti in partenariato/collaborazione più stretta (su versanti diversi dal tirocinio) con IUSVE;
- 3) enti o esperienze non già intercettate:
 - a. contatti personali dei ricercatori;
 - b. *review* di articoli;
 - c. *focus group* svolto a luglio 2019.

1.4.2. Selezione dei partecipanti

La fase successiva ha visto concretizzarsi una suddivisione delle pratiche e un primo contatto da parte dei ricercatori, finalizzato alla possibilità di incontrare i referenti delle organizzazioni. Nella selezione dei partecipanti, ossia dei testimoni privilegiati, ci si è orientati principalmente verso coloro che, all'interno delle organizzazioni occupano posizioni manageriali o legate alla gestione delle risorse umane. I criteri di scelta utilizzati per la selezione dei partecipanti sono stati i seguenti: disponibilità a partecipare; maturazione di un certo livello di autonomia e sostenibilità economica, partecipazione o creazione di una rete condivisa o filiera di attori con cui collaborassero.

In totale sono stati individuate circa 30 potenziali pratiche da indagare. Il numero di coloro che poi sono stati effettivamente coinvolti nella fase di raccolta dati è di 15. In origine erano 21 ma non si è potuto tenere conto delle interviste di 4 di loro per motivi logistici (assenza di audio-registrazione, audio di non facile comprensione).

1.4.3. Indagine sul campo

Tra giugno e fine luglio 2019 è stata condotta una prima fase di interviste. il 19 luglio 2019 è stato condotto il *focus group* con 6 responsabili di alcune imprese sociali del Trevigiano-Bellunese.

Tra settembre e dicembre 2019 è stata condotta la seconda fase di interviste. I ricercatori si sono recati, lì dove possibile, direttamente nelle sedi delle organizzazioni coinvolte per facilitare una maggiore comprensione del vissuto e del retropensiero di cui i partecipanti erano portatori.

1.4.4. Analisi dei dati e stesura del *report*

Tra metà dicembre e fine febbraio è stato analizzato il materiale e steso il *report*. I materiali raccolti attraverso le interviste e il *focus group* sono stati trascritti e analizzati seguendo il metodo qualitativo *meticciato-grounded* così come descritto nei metodi di ricerca e analisi (cfr. par. 1.2). Nella fase finale si è passati a stendere il *report* sulla base delle mappe concettuali ottenute dall'analisi e delle altre componenti della ricerca (fase *desk*, disegno d'indagine ecc.).

CAPITOLO 2: GLI ATTORI E LE PRATICHE DEL SOCIALE

Questo capitolo ha lo scopo di rendere conto delle *case histories* ritenute più interessanti alla luce dell'obiettivo e delle domande di ricerca. Le *case histories* sono state identificate con il nome della pratica oggetto d'indagine (es. un progetto, un servizio ecc.) e dall'attore o dagli attori che la realizzano. Attori e pratiche sono stati individuati nel primo periodo dell'indagine, durante la fase *desk*.

È stato scelto il termine «pratica» poiché la presente ricerca s'inserisce nel quadro epistemologico del Dipartimento di Pedagogia dello IUSVE che trova nella definizione di «pratica umana» del filosofo Alasdair McIntyre un riferimento culturale che aiuta ad inquadrare meglio i fenomeni che riguardano il welfare sociale. McIntyre definisce così la pratica umana:

«qualsiasi forma coerente e complessa di attività umana cooperativa socialmente stabilita, mediante la quale valori insiti a tale forma di attività vengono realizzati nel tentativo di raggiungere quei modelli che appartengono ad essa e parzialmente la definiscono. Il risultato è un'estensione sistematica delle facoltà umane di raggiungere l'eccellenza e delle concezioni umane dei fini e dei valori impliciti.» (1988: 225)

2.1. Caratteristiche generali

In totale sono state individuate 34 organizzazioni o progetti che, ad una fase di analisi *desk*, rispondevano ai criteri di sostenibilità, solidarietà e networking (cfr. par. 1.1) delle pratiche ritenute interessanti. Le pratiche sono prevalentemente collocate nel territorio del Triveneto (con un affondo in Sicilia e uno in Grecia - grazie ad alcune collaborazioni nate all'interno dell'équipe del progetto DPS - PED) e si posizionano all'interno dell'ambito dei servizi alla persona e dell'impresa sociale. In particolare si è rilevato che ci si occupa di integrazione lavorativa di persone svantaggiate, di servizi socio-educativi inclusivi e di percorsi di welfare aziendale ed economia circolare. Le organizzazioni intercettate si distribuiscono in modo eterogeneo rispetto al settore pubblico e al settore privato, profit e no-profit. Diverse di loro appartengono al mondo della cooperazione, dell'impresa sociale, dell'associazionismo, altre sono aziende private, organizzazioni sindacali ed enti pubblici.

CONTESTO: Triveneto (Belluno, Pordenone, Venezia, Verona, Treviso, Padova), Sicilia (Palermo), Grecia (Dodecaneso).

2.1.1. Le pratiche individuate nella fase *desk*

	Denominazione pratica	Organizzazione promotrice	Luogo di realizzazione	Altre organizzazioni coinvolte	ambito
1	Malefatte - Process Collettivo - Laboratori fuori dal carcere	Rio Terà dei pensieri s.c.s. onlus	Venezia (VE)	Casa circondariale femminile Giudecca (VE)	economia circolare, artigianato, carcere
2	Le mani per vivere insieme - progetto di	Comune di Senigallia	Senigallia (AN)	Consorzio cooperative ABN	housing sociale

	autocostruzione abitativa sostenibile				
3	FamilyAudit - misure per la conciliazione famiglia lavoro	Provincia autonoma di Trento	Trento (TN) e provincia	Diciotto imprese della provincia di Trento	conciliazione famiglia-lavoro, welfare aziendale
4	Un sacco di sport	Comune di Torino Città di Torino, Direzione Politiche Sociali e Rapporti con le Aziende Sanitarie – Area Sport e Tempo libero	Torino (TO)	InGenio bottega d'arti e antichi mestieri; Dipartimento di Architettura e Design, Politecnico di Torino; Corso di Laurea in Design e Comunicazione Visiva, Politecnico di Torino	economia circolare
5	Progetto di messa alla prova detenuti	Aulss 8 Berica	Vicenza e dintorni	Soggetti pubblici e privati	inserimento lavorativo, inclusione fuori struttura
6	Gruppi appartamento per careleavers neomaggiorenni	Arimo s.c.s.	Giussago (Pavia)	Soggetti pubblici e privati	inclusione post struttura, minori
7	Impresa Ekuò Sostenibile	Cantina Cielo e Terra	Montorso (VI)	Murialdo World Onlus	inserimento lavorativo, inclusione fuori struttura, agricoltura sociale
8	#Ripartodame	Fondazione Adecco per le Pari Opportunità	Carcere di Bollate (MI)	Fondazione Alberto e Franca Riva Onlus e il Centro Studi sugli Enti ecclesiastici e sugli altri enti senza fini di lucro (Cesen) dell'università Cattolica del Sacro Cuore di Milano	inserimento lavorativo, inclusione fuori struttura
9	COPED Community Planning and Ecological Design - Scuola Estiva di Pianificazione di Comunità e Progetto Ecologico	Università di Memphis e Boston	Valle del Simeto (CT)	Università di Catania	sviluppo sostenibile, ricerca, service learning, sviluppo di comunità

10	Sicilia Integra	Gaia Education organization	Provincia di Catania	L'Arcolaio s.c.s. Università di Catania Lush PassWork il bene per bene	agricoltura sociale, bioeconomia, sostenibilità, inserimento lavorativo, inclusione sociale
11	Integrated system of early childhood education and care (ECEC) services in Emilia-Romagna	Regione dell'Emilia-Romagna, Comune di Bologna, Comune di Serramazzoni, Comune di Comacchio	Emilia-Romagna	consorzio Karabak, Hera corporation, Unipol Corporation, Legacoop, associazione ombrella ecc.	servizi educativi 0-6 anni, welfare di comunità
12	Progetto Esodo	Fondazione Esodo, Diocesi Verona Vicenza	Casa circondariale Belluno	Fondazione Cariverona	inserimento lavorativo detenuti
13	Recupero del feudo Verbumcaudo	Cooperativa sociale Verbumcaudo	Madonie, PA	Soggetti pubblici e privati	cooperativa di comunità, agricoltura sociale, salvaguardia ambiente
14	Il piano del Cibo	UNIVERSITY OF PISA - LABORATORY OF RURAL STUDIES "SISMONDI"	Pisa	Provincia di Pisa	ecologia, sviluppo sostenibile
15	Lavoro per conto terzi/progetti di pubblica utilità	Cooperativa Sociale Solidalia (tipo B)	Mirano (VE) e collaborazioni con tutto il triveneto	Soggetti pubblici e privati	inserimento lavorativo
16	Servizi lavorativi per persone svantaggiate	Cooperativa Noncello	Friuli-Venezia Giulia e (nelle provincie di Pordenone, Udine, Gorizia e Trieste) e Veneto orientale (nelle provincie di Treviso e Venezia)	Soggetti pubblici e privati	inserimento lavorativo
17	ass. inOltre	ass. inOltre	Albignasego (PD)	Soggetti pubblici e privati	Progetti di inclusione sociale
18	La Coopera 1945/ Gran Can hotel ristorante	Coop. Azalea e Coop. Arbizzano	Arbizzano di Negrar (VR)	Acli Verona	Osteria, spazi per eventi culturali, portierato sociale, comunità residenziale psichiatrica
19	Stabilimento SAMA	Cooperativa Sociale La Via / Dixell-Emerson srl	Agordo (BL)	Soggetti pubblici e privati	Cooperativa sociale di inserimento lavorativo (pulizia,

					manutenzione, imballaggio)
20	Osservatorio sociale	Città di Casarsa della Delizia (ass. politiche sociali)	Casarsa della Delizia (PN)	Amministrazione comunale, Servizio Sociale di base, realtà socio-educative operanti nel territorio, istituzioni scolastiche	co-progettazione, politiche sociali
21	Wellfare Pordenone - Fondazione per il Microcredito e l'Innovazione Sociale	Fondazione di partecipazione Welfare	Pordenone (PN) e provincia	Provincia, Comuni del territorio, Associazioni (vedi tutti qui https://www.fondazione.newf.pordenone.it/fondazione/fondatori/)	sviluppo locale, micro-credito, co-progettazione sociale
22	Unifarco	Unifarco S.p.A.	Santa Giustina (BL)	Soggetti pubblici e privati	welfare aziendale
23	Inserimenti lavorativi per persone con disabilità	Fretor	Alpago (BL)	Soggetti pubblici e privati	inclusione sociale; welfare aziendale
24	Formazione	<i>Metalogos</i>	Alpago (BL)	Soggetti pubblici e privati	Formazione consulenza,
25	Progetto Famiglie In Rete	Kirikù Soc. Coop. Soc. Onlus	Treviso (TV) e provincia	Soggetti pubblici e privati	servizi educativi per minori, famiglie e comunità
26	welfare aziendale in servizi di igiene ambientale integrata	Ponte Servizi srl	Ponte Nelle Alpi (BL)	Soggetti pubblici e privati	Welfare aziendale
27	Progetti di pubblica utilità	Ufficio Veneto Lavoro	Regione Veneto, sede di Venezia (VE)	Soggetti pubblici e privati	Inclusione sociale, inserimento lavorativo
28	Percorsi formativi manageriali	Associazione ASFOR	Milano (MI)	Soggetti pubblici e privati	Formazione, consulenza
29	Consorzio di Cooperative Sociali	Consorzio Leonardo	Pordenone (PN)	Soggetti pubblici e privati	Intermediazione
30	CISL Belluno	CISL Belluno	Treviso, Belluno (BL)	Soggetti pubblici e privati	Rappresentanza sindacale, progetti pubblica utilità
31	Percorsi di inserimento lavorativo	Cadore Soc. Coop. Soc. Onlus	Pieve di Cadore (BL)	Soggetti pubblici e privati	Inclusione sociale, inserimento lavorativo
32	Progetto di agricoltura sociale	<i>Koi.S.P.E.</i> cooperativa sociale	Leros, Grecia	Soggetti pubblici e privati	

33	IAS – Interrogatorio Allo Scrittore – attività culturali di contaminazione dentro e fuori dal carcere	Ass. Closer	Venezia (VE)	Casa circondariale femminile Giudecca (VE), Università Ca' Foscari di Venezia, soggetti pubblici e privati	Inclusione sociale, attività di promozione culturale
34	Emporio Solidale	Fondazione Casa dell'Ospitalità	Venezia Mestre (VE)	Soggetti pubblici e privati	Inclusione sociale senza fissa dimora, economia circolare

2.1.2. I soggetti coinvolti nella ricerca empirica

Dei soggetti rappresentanti le 34 pratiche individuate, è stato possibile coinvolgere alla fase di ricerca empirica 14 di loro (tra cui due persone intervenute per rappresentare lo stesso progetto). Nelle interviste abbiamo incontrato i referenti delle organizzazioni promotrici. I referenti delle 14 pratiche coinvolte appartengono alle seguenti organizzazioni:

- 3 aziende private (produzione e consulenza)
- 7 cooperative sociali (1 cooperativa di servizi socio-assistenziali, 2 cooperative plurime, 3 cooperative di inserimento lavorativo, 1 cooperativa di comunità)
- 2 associazioni di promozione sociale
- 1 ente pubblico
- 2 associazioni sindacali

	Nominativo pratica	organizzazione	Tecnica di indagine
1	Progetto SAMA	La Via Soc. Coop. Soc. Onlus/ Dixell-Emerson srl	<i>Focus group</i>
2	Formazione - Consulenza Metalogos	Metalogos	<i>Focus group</i>
3	Servizi educativi per minori, famiglie e comunità	Kirikù Soc. Coop. Soc. Onlus	<i>Focus group</i>
4	Servizi di igiene ambientale integrata	Ponte Servizi srl	<i>Focus group</i>
5	Servizi ristorativi GranCan / Osteria La Coopera 1945	Azalea Soc. Coop. Soc. Onlus	Intervista
6	Progetto Solidalia	Solidalia Soc. Coop. Soc. Onlus	Intervista
7	Progetti di inclusione sociale	Associazione In-Oltre	Intervista
8	Ufficio Veneto Lavoro	Regione Veneto	Intervista
9	Percorsi formativi manageriali	Associazione ASFOR	Intervista
10	Consorzio Leonardo	Consorzio Leonardo	Intervista

11	CISL	CISL Belluno- Treviso	Intervista
12	Percorsi di inserimento lavorativo	Cadore Soc. Coop. Soc. Onlus	Intervista
13	Impresa sociale di inserimento lavorativo	Sviluppo&Lavoro Impresa Sociale	Intervista
14	Malefatte - Process Collettivo	Rio terà dei pensieri Soc. Coop. Soc. Onlus	Intervista

2.2. Le pratiche nel dettaglio

Di seguito vengono presentate le 14 pratiche che sono state oggetto di analisi attraverso l'incontro con testimoni privilegiati (presidenti, coordinatori, referenti di progetto) che ne hanno raccontato il senso e hanno contribuito alla riflessione attorno ai temi di ricerca.

PRATICA N° 1	Progetto SAMA
---------------------	----------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Il Progetto SAMA
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	La Via Soc. Coop. Soc / Dixell-Emerson SRL
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Sedico (BL)

Descrizione analitica

FINALITÀ ATTIVITÀ REALIZZATE	<p>Progetto della Cooperativa Sociale di tipo B con l'obiettivo di avviare percorsi di inserimento lavorativo nel mercato del lavoro a favore di persone svantaggiate.</p> <p>I servizi erogati spaziano nei seguenti ambiti: pulizie industriali, manutenzioni ambientali, packaging, gestione degli ecocentri. I progetti di inserimento lavorativo sono rivolti a soggetti in condizione di disagio sociale, come soggetti affetti da dipendenze o invalidità di vario tipo e persone che vivono in situazioni di estrema indigenza.</p> <p>Sono strutturati in termini personalizzati per ottimizzare l'integrazione sociale e il reinserimento lavorativo dell'individuo secondo le proprie caratteristiche e la propria personalità.</p>
STRUMENTI IMPIEGATI	Ex art. 14 – Legge Biagi (affidamento commesse da parte delle aziende a cooperative)

ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Istituti pubblici (Aziende Sanitarie e comuni) e Imprese.
--------------------------------	---

PRATICA N° 2	Metàlogos
---------------------	------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Metàlogos
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Metàlogos
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Alpago (BL)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Metàlogos è una società di Ricerca, Consulenza, Formazione. Nata nel 2000 nell'ambito del supporto alla cooperazione sociale, nel corso degli anni ha rivolto i propri servizi anche al mondo dell'impresa manifatturiera del territorio. Erogare consulenza e formazione alle cooperative con "linguaggio e pratiche" tipiche di un'impresa competitiva, in particolare nella organizzazione e gestione, e di supportare il mondo profit per quanto riguarda la valorizzazione del capitale umano interno (dipendenti e management) ed esterno (clienti, fornitori e più in generale portatori di interesse).
STRUMENTI IMPIEGATI	Consulenza, formazione, ricerca
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Metàlogos è un'impresa a 'rete' che collabora con un network specializzato di altre quindici società.

PRATICA N° 3	Famiglie In Rete
---------------------	-------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Famiglia In Rete
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Kirikù Soc. Coop. Soc. Onlus
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Montebelluna (TV)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Cooperativa sociale di tipo A che offre servizi rivolti ai singoli e alle famiglie nell'ambito della cura e della tutela; dell'animazione ed educazione nel territorio e nelle scuole; dell'accompagnamento lavorativo.
STRUMENTI IMPIEGATI	Servizi residenziali, progetti nel territorio, formazione rivolta a tutte le fasce d'età, accompagnamento lavorativo.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Nella progettazione la cooperativa collabora con amministratori, assistenti sociali, volontari, servizi pubblici, aziende del territorio.

PRATICA N° 4	Ponte Servizi Srl
---------------------	--------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Ponte Servizi Srl
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Ponte Servizi Srl
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Ponte nelle Alpi (BL)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Società che si occupa dell'igiene ambientale integrata, di interventi nel settore del risparmio energetico, della bonifica di edifici che presentano materiali pericolosi.
STRUMENTI IMPIEGATI	Servizi di raccolta e smaltimento rifiuti; percorsi educativi e di sensibilizzazione sui temi ambientali
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Collaborazione con la Giunta comunale.

PRATICA N° 5	La Coopera 1945/ GranCan Hotel Ristorante
---------------------	--

Sintesi

DENOMINAZIONE	GranCan Hotel Ristorante
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Soc. Coop. Soc. Azalea
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Pedemonte di S. Pietro in Cariano (VR)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	GranCan è un progetto della cooperativa sociale Azalea costituito da un hotel-ristorante e due comunità alloggio per persone con problemi di salute mentale. L'obiettivo è proporre percorsi riabilitativi che consentano alla persona di sviluppare un'autonomia crescente, di rafforzare le proprie abilità relazionali e sociali, in un'ottica di interazione con il contesto familiare e territoriale.
STRUMENTI IMPIEGATI	Gli ospiti della comunità sono inseriti nella gestione e nelle attività dei servizi dell'albergo e del ristorante, in alcuni laboratori che producono manufatti e nell'orto sociale della comunità.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Nelle varie attività del progetto sono coinvolti altri soggetti del territorio: servizi pubblici, associazioni, imprese e soggetti privati.

PRATICA N° 5	Progetto Solidalia
---------------------	---------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Progetto Solidalia
ORGANIZZAZIONE PROMOTTRICE	Gruppo Cooperative Solidalia
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Provincia di Padova (PD)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	<p>Solidalia è un gruppo cooperativo paritetico che opera nel territorio di Mira e Dolo nell'ambito dei servizi alla persona e dell'integrazione lavorativa di persone disabili, svantaggiate e deboli.</p> <p>Il Progetto Solidalia ha l'obiettivo di ricollocare persone svantaggiate nel sistema produttivo e valorizzare lo storico settore calzaturiero della Riviera del Brenta.</p>
STRUMENTI IMPIEGATI	Laboratorio calzaturiero, borse di lavoro per il reinserimento lavorativo.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Il progetto nasce all'interno di una rete eterogenea di soggetti: enti pubblici (regione, comune), Fondazioni e casse di risparmio, cooperative del territorio.

PRATICA N° 7	Associazione In-Oltre
---------------------	------------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Associazione In-Oltre
ORGANIZZAZIONE PROMOTTRICE	Associazione In-Oltre
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Albignasego (PD)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	In-Oltre è un'associazione che realizza progetti, servizi e iniziative di carattere sociale e culturale il cui scopo è promuovere la cultura dell'inclusione sociale.
STRUMENTI IMPIEGATI	Laboratori esperienziali, artistici; iniziative di animazione del territorio; percorsi formativi per volontari e spazi di confronto e co-progettazione con la cittadinanza.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Enti pubblici, associazioni, soggetti privati del territorio

PRATICA N° 8	Veneto Lavoro - Regione Veneto
---------------------	---------------------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Veneto Lavoro - Regione Veneto
ORGANIZZAZIONE PROMOTTRICE	Veneto Lavoro - Regione Veneto
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Venezia

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Ente strumentale della Regione, con personalità giuridica di diritto pubblico, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, contabile e patrimoniale, il cui ruolo è il sostegno alle politiche del lavoro, in conformità alla programmazione regionale ed agli indirizzi della Giunta regionale ed in stretto coordinamento con i servizi per il lavoro.
STRUMENTI IMPIEGATI	Gestione servizi per lavoratori svantaggiati, collocamento mirato dei lavoratori disabili, azioni o misure a contrasto della dispersione scolastica
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Centri per l'Impiego pubblici; imprese private.

PRATICA N° 9	Ass. ASFOR
---------------------	-------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Ass. ASFOR
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Ass. ASFOR
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Milano

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	L'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale ha come obiettivo sviluppare la cultura di gestione in Italia e di qualificare l'offerta di Formazione Manageriale.
STRUMENTI IMPIEGATI	Percorsi formativi all'interno di enti pubblici e privati, ricerca sui temi manageriali all'interno di specifici Osservatori; promozione della rete tra soggetti associati; formazione professionale qualificata di manager.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Collaborazione al Governo, al Parlamento e alla Conferenza delle Regioni e a tutte le Istituzioni pubbliche e private

PRATICA N° 10	Consorzio Leonardo
----------------------	---------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Consorzio Leonardo
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Consorzio Leonardo
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Pordenone

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Consorzio di Cooperative Sociali che opera con le finalità di stimolare la collaborazione tra le associate e di promuovere il loro sviluppo. Le cooperative socie operano nei settori dell'assistenza sociale ai minori, agli anziani, ai disadattati, nel mondo dell'educazione, dell'integrazione sociale dei soggetti diversamente abili, degli invalidi psichici, dei tossicodipendenti, degli immigrati.
STRUMENTI IMPIEGATI	Sviluppo di progetti di promozione della cooperazione sociale e di servizi rivolti alle associate (progettazione, supporti per finanziamenti, consulenza per la redazione del bilancio sociale, partecipazione a gare d'appalto, formazione)

ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Cooperative associate, soggetti pubblici e privati del territorio
---------------------------------------	---

PRATICA N° 11	CISL Belluno-Treviso
----------------------	-----------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	CISL Belluno-Treviso
ORGANIZZAZIONE PROMOTTRICE	CISL
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Belluno - Treviso

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Organizzazione sindacale che offre rappresentanza, tutela e affiancamento nell'ambito del lavoro.
STRUMENTI IMPIEGATI	Sportelli di consulenza e assistenza.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Soggetti pubblici (Comuni, ULSS); imprese private

PRATICA N° 12	Soc. Coop. Soc. Cadore
----------------------	-------------------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Soc. Coop. Soc. Cadore
ORGANIZZAZIONE PROMOTTRICE	Soc. Coop. Soc. Cadore
LUOGO DI REALIZZAZIONE	Belluno

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	La cooperativa è attiva all'interno di diverse attività industriali, commerciali e di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Opera in quattro grandi settori: Ambiente e Territorio; Global Service; Turismo e accoglienza richiedenti asilo e profughi; Progettazione e Attività Sperimentali.
STRUMENTI IMPIEGATI	Progetti di inserimento lavorativo personalizzati.

ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	La cooperativa risulta in rete con i soggetti del territorio ed in particolare con il Centro Provinciale per l'Impiego, il Servizio Integrazione Lavorativa, del Dipartimento delle Dipendenze, il Dipartimento di Salute Mentale e della UO Disabilità ed Integrazione Sociale dell'Ulss N.1 e, più in generale, dei servizi socio-sanitari del territorio
---------------------------------------	---

PRATICA N° 13	Impresa sociale di integrazione lavorativa
----------------------	---

Sintesi

DENOMINAZIONE	Impresa sociale di integrazione lavorativa
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Sviluppo&Lavoro Impresa Sociale
LUOGO REALIZZAZIONE	DI Alpago (BL)

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	L'impresa offre servizi socio-educativi per bambini e ragazzi e percorsi di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Nello specifico viene analizzato il laboratorio di attività di assemblaggio, kittaggio, confezionamento, controllo qualità per conto di imprese esterne. Situato all'interno della Casa Circondariale di Belluno, garantisce lavoro a ventitré detenuti in due reparti attrezzati. La finalità del progetto è reinserimento nel tessuto sociale e produttivo dei detenuti a partire dal tempo di reclusione.
STRUMENTI IMPIEGATI	Progetti di inserimento lavorativo personalizzati.
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Casa Circondariale di Belluno

PRATICA N° 14	LE MALEFATTE
----------------------	---------------------

Sintesi

DENOMINAZIONE	Le Malefatte
ORGANIZZAZIONE PROMOTRICE	Rio terà dei pensieri s.c.s. onlus

LUOGO DI REALIZZAZIONE	(Venezia)
------------------------	-----------

Descrizione analitica

FINALITA' e ATTIVITA' REALIZZATE	Laboratorio di PVC riciclato nato nel 2009 all'interno del carcere maschile di Santa Maria Maggiore (VE) in sostituzione del laboratorio di pelletteria e trasferitosi nel 2013 all'esterno dell'Istituto penitenziario. Il progetto si sviluppa attorno ai laboratori artigianali e agli spazi di vendita al dettaglio dei prodotti. I percorsi di inserimento lavorativo sono rivolti a persone in esecuzione penale ai fini della riabilitazione e del reinserimento professionale.
STRUMENTI IMPIEGATI	Laboratori artigianali e attività di servizio all'interno del carcere e sul territorio di Venezia
ALTRE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	Casa circondariale femminile Giudecca; inserita nella Rete Freedhome (imprese sociali nell'economia carceraria) e in Aeres (rete di economia solidale in Veneto). I prodotti vengono commercializzati in punti vendita presenti in tutta Italia.

CAP. 3: LE IMMAGINI DEL SOCIALE

In questo capitolo vengono riportati i risultati della fase di ricerca empirica. Le testimonianze raccolte nei mesi di interviste e *focus group*, analizzate attraverso il metodo qualitativo induttivo di ispirazione *grounded theory* (cfr. par Metodo di ricerca) hanno permesso di rispondere ai tre focus di ricerca. Per questo seguiranno una prima sezione che restituisce le definizioni di lavoro sociale raccolte; un secondo che illustra le competenze strategiche per l'operatore del sociale; una terza e ultima riguardante le spinte di sviluppo per i sistemi di welfare suggerite dai partecipanti.

Così come i ricercatori del Dipartimento di Pedagogia, nell'indagine *Rizomi per un nuovo welfare* intendevano far emergere «l'orientamento antropologico» e lo «sfondo morale» che soggiace alle pratiche di lavoro sociale (2014: 63), così anche qui si è tentato, attraverso lo strumento dell'intervista, di cogliere le immagini di lavoro sociale, di educatore e di innovazione che ispirano e guidano chi è in prima linea nella realizzazione di progetti sociali.

3.1. La definizione di lavoro sociale

Il lavoro sociale per come lo intendono le realtà intervistate assume alcuni tratti che abbiamo riassunto in quattro dimensioni:

- Inclusione lavorativa
- Creazione d'impresa sui processi produttivi
- Farsi carico dei bisogni della comunità
- Crisi del significato di socialità



3.1.1. Inclusione lavorativa

Nel tentativo di esplorare la dimensione semantica del concetto di lavoro sociale è emerso in modo preponderante il tema dell'inclusione. Nello specifico, i partecipanti si sono concentrati sulla

valenza inclusiva e riabilitativa del lavoro, sia che essi provenissero da realtà appartenenti al terzo settore in senso stretto, sia che fossero esponenti del mondo imprenditoriale.

Il lavoro si costituisce come una concreta opportunità di inclusione nella misura in cui riesce ad intercettare quei soggetti che si ritrovano ad essere esclusi dal mercato del lavoro e, spesso di conseguenza, dal tessuto sociale. All'interno di un approccio olistico, esso è definito uno degli strumenti del processo inclusivo e riabilitativo. D'Angella (2000: 7) propone un modello nel quale si sviluppano quattro assi: il lavoro, la casa, gli affetti e i saperi o le competenze. Si tratta di aspetti interconnessi in termini dinamici che costituiscono l'esistenza di una persona e nessuno di essi può sostenere da solo un processo di riabilitazione ed inclusione sociale.

Alla luce di questo approccio il legame tra la dimensione lavorativa e il lavoro sociale emerge con chiarezza, così come il ruolo dei soggetti pubblici e privati.

Lavoro sociale come essere e fare inclusione

In primo luogo emerge come il lavoro sociale possa essere identificato come spazio in cui si investe nell'integrazione o inclusione, in particolare delle persone socialmente emarginate e spesso inoccupate, da parte delle pubbliche amministrazioni e del mondo cooperativo.

Mi vengono in mente due cose, la Pubblica Amministrazione e la cooperativa. Adesso sarà un po' banale la risposta, ma sono le due cose che mi vengono in mente. La pubblica Amministrazione perché spesso offre lavoro che è lavoro sociale. **Cerca di individuare le persone più fragili e deboli che sono in difficoltà e cerca di impiegarle.** Lo fa direttamente o indirettamente ma è un lavoro che i comuni fanno. Sono stato amministratore a vari livelli, faccio riferimento ai piccoli comuni. La seconda cosa che mi viene in mente è ovvio e scontato, ma è la cooperativa di tipo b, perché il lavoro sociale è il suo pane. [i9/4]

Ciò non toglie che ciò avvenga anche da parte delle aziende profit:

Il lavoro sociale è l'ambito in cui riusciamo a far integrare, far lavorare persone che altrimenti sarebbero in difficoltà ad occuparsi. In questa logica colgo il ragionamento di R.R del fatto che l'azienda è un attore inclusivo. [i1/2]

Lavoro sociale come inserimento lavorativo normato

Se è vero che la normativa dispone delle linee guida rispetto all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, sia nella cooperazione sociale di tipo b), sia all'interno delle imprese, è altrettanto vero che emergono frequentemente esperienze di inclusione informale e volontaria.

Lavoro sociale in azienda privata classica cosa vuol dire? Vuol dire **integrazione obbligatoria**, la parte di attenzione sociale non obbligatoria che si ha quando si hanno dei dipendenti e si comincia ad avere quando si hanno segnalazioni di difficoltà, segnalazione di "è mio fratello, viene dall'Africa, puoi prenderlo?" cioè tutte quelle segnalazioni dirette che l'azienda comunque fa in maniera non istituzionale, potremmo dire estemporanea ma in realtà lo fa perché è una comunità di persone. **Quindi c'è la parte obbligatoria, c'è quella parte di integrazione che normalmente fa perché è un attore normalmente del territorio e questa mi verrebbe da dire è un po' la parte del privato.** [fg9/24]

Lavoro sociale come riscatto sociale

Concentrando poi l'attenzione sull'andamento dei percorsi socio-educativi attivati emerge la capacità di raggiungere ricadute positive sulla vita dei soggetti coinvolti. Nello specifico, molti percorsi di inserimento lavorativo sono reali opportunità di reinserimento e riabilitazione per le persone svantaggiate.

Ci sono anche delle parti positive di esempi virtuosi. Nel senso che a volte queste persone vengono recuperate e raggiungono standard qualitativi delle persone normali. **Questo è un vanto della cooperativa, perché riesce a dare un'altra possibilità a chi non ne aveva più, riesce a recuperare persone che apparentemente erano irrecuperabili**, penso a tossicodipendenti, alcolisti, psichiatrici. A volte la sfida la vinciamo. [i9/10]

Centrale è la necessità di non escludere dei possibili esiti positivi anche di fronte a quelle storie di vita particolarmente complesse.

Quando lavori con la marginalità devi essere sempre **aperto alla possibilità**. Anche dove non pensi ci siano speranze, lo devi pensare, devi inventarti qualcosa, devi dare delle possibilità. [i4/19]

3.1.2. Creazione di impresa su processi produttivi

Strettamente connesso all'inclusione lavorativa è il tema dell'imprenditorialità e della possibilità di investire parallelamente da un lato in percorsi socio-educativi che siano espressione della dimensione sociale ma dall'altro anche in politiche d'impresa efficaci e produttive. Due dimensioni, queste, per niente in contrapposizione. Numerose sono le esperienze di organizzazioni che riescono ad investire parallelamente nella dimensione produttiva e in quella sociale. Indubbiamente uno dei soggetti che maggiormente incarna questa duplice identità è la cooperativa sociale di inserimento lavorativo, la quale si costituisce come un'impresa regolarmente inserita nel mercato, all'interno della quale sono impiegati soggetti svantaggiati. Parallelamente è interessante osservare come vi siano numerosi soggetti appartenenti al mondo del privato che manifestano un'accesa sensibilità nei confronti della dimensione sociale e ne fanno, a vario titolo e con vari strumenti, una caratteristica della propria imprenditorialità.

Dalle parole degli intervistati emerge il fatto che questo duplice focus da un lato aumenta la sfida rispetto alla complessità delle dinamiche economiche del mercato del lavoro, dall'altro si rivela essere valore aggiunto per l'impresa stessa e per il territorio nella quale è inserita.

Lavoro sociale in imprese di riconversione dei processi produttivi

Numerose imprese sociali sono riuscite ad intercettare dei processi produttivi ritenendoli interessanti rispetto al target eterogeneo di lavoratori presente al loro interno. Caratteristiche come l'alto livello di manualità o la linearità di esecuzione di una mansione si rivelano essere adatti per soggetti che presentano situazioni di svantaggio o fragilità. Allo stesso tempo, rispondono alle esigenze di soggetti terzi che ne affidano la commissione all'impresa che se ne occupa.

Ma noi abbiamo avuto sostanzialmente da parte delle nostre aziende del territorio tutta una serie di esternalizzazioni di outsourcing verso paesi in cui la manodopera ha prezzi inferiori e sono in linea di massima tutte pezzi di **processi [...] nei quali ci vuole un alto contenuto manuale, è scarsissima l'automazione e un livello di compiti molto basso**. E sto vedendo alcuni casi di cooperative che stanno intercettando questo tipo di processi o di pezzi di processo - forse è meglio dire, che andavano all'estero e poi rientravano per costruire un pezzo finito - che vengono fatte con persone con varie tipologie di svantaggio. [fg5/31]

Equilibrio tra dimensioni produttiva e socioeducativa come sfida per la coop B

La dimensione produttiva e la dimensione socio-educativa costituiscono i due nuclei centrali della cooperazione sociale di inserimento lavorativo: quello economico, che la riconosce come soggetto inserito nel mercato, e quello sociale, che cerca di rispondere ai bisogni dei singoli e del contesto. Se da un lato hanno processi, strumenti e obiettivi differenziati, dall'altro è solo nel loro

sviluppo sinergico che può essere garantito l'equilibrio dell'impresa sociale. Nel momento in cui si raggiunge questo obiettivo è meno netta la distinzione tra una e l'altra nelle pratiche quotidiane, perché si costituiscono come un flusso unico.

Noi **siamo un'impresa sociale ma siamo un'impresa inserita nel mercato** e quindi dobbiamo competere nel libero mercato e nel contempo abbiamo obblighi di legge di avere certe categorie di persone. **Le due cose non sono sempre facilmente conciliabili**, nel senso che **il libero mercato richiede efficienza, qualità, organizzazione**. Ti chiede tutta una serie di requisiti, tutti positivi, importanti e a volte difficili da avere, mentre il tipo di manodopera che tu hai è particolare, perché sono lavoratori svantaggiati e spesso emarginati dal mondo del lavoro e quindi contemperare le due cose. [i9/6]

Lavoro sociale di inserimento in risposta agli standard produttivi

Per le organizzazioni che presentano una duplice mission, produttiva e socio-educativa, una delle sfide si concretizza nel raggiungere un livello di sostenibilità economica, che deriva dalla capacità di mantenersi competitivi all'interno del proprio mercato di riferimento.

Tutte le aziende portano la manodopera all'estero perché costa meno. Ho rotto al dirigente mio amico: **Io facciamo noi, guarda che con una manodopera ad un prezzo contenuto lo facciamo noi**. L'ho convinto, abbiamo portato il macchinario dentro il carcere nel dicembre 2018 e abbiamo cominciato a fare noi le telline. [i5/5]

Indubbiamente, rispetto agli standard produttivi raggiunti, è necessario aver presenti i vincoli e le limitazioni che derivano dall'attivazione di percorsi di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Emerge l'esigenza di avere dei supporti tecnico-organizzativi e delle agevolazioni finanziarie per gestire la complessità che si presenta nella gestione imprenditoriale.

A mio parere una cosa che dovrebbero fare per incentivare e fare in modo che le parole non restino tali, è dare degli sgravi anche lì. Mi sembra un buon compromesso perché sostiene l'imprenditore. **Perché il presidente di una cooperativa altro non è che un imprenditore per ben due volte** perché quando mi chiamano a fare qualche intervento io dico che sembra quasi che una cooperativa sia una banda di sfigati ma guardate che io faccio 65 buste paga al mese, pago un commercialista, faccio l'f24. Ho tutte le problematiche di un'azienda ma io ho una cosa in più [...] che è la mia mission. [i5/11]

3.1.3. Farsi carico dei bisogni della comunità

Un aspetto che emerge a più riprese dagli intervistati è la volontà di mantenere connesse le proprie organizzazioni alla comunità di riferimento e, in generale, al territorio. Ciò si esprime nel tentativo di intercettare i bisogni e, con il proprio lavoro, di provare a dare risposta ad alcuni di essi.

Imprenditorialità sensibile ai temi della sostenibilità

L'imprenditoria è sempre più attenta ai temi della sostenibilità, interrogandosi sull'impatto ambientale e sociale del proprio business, a partire dalle tecnologie e dalle materie prime utilizzate nei processi produttivi, fino ad arrivare al coinvolgimento del personale.

Gli imprenditori, hanno raggiunto una maturità che forse vent'anni non c'era, perché erano più legati al business, la concentrazione e l'attenzione era tutta lì. Invece oggi temi come reinvestire una parte di utile della propria impresa... di fatto chi rimane oggi? **Chi ha capito che rispetto alla tecnologia, all'investimento sui processi, sui prodotti, sul coinvolgimento del proprio personale**. [i8/8]

Imprenditorialità attenta ai bisogni del territorio

È emersa la volontà di molti imprenditori di investire e dare risposta ai bisogni dei propri concittadini, alla luce della loro essere punti di riferimento nel territorio. Il tentativo è intercettare

alcuni dei bisogni espressi dalla comunità e concretizzare delle risposte generative e trasformative. Ciò non può che passare per la dimensione relazionale, veicolo indiretto per processi inclusivi.

Molti imprenditori, non tutti, ma molti hanno voglia di investire, di scommettere su questa cosa perché quando una persona è in difficoltà va dal prete, dal sindaco, a volte dal sindacato ma spesso va dall'imprenditore. Quindi **una sorta di responsabilità etica che noi volevamo tramutare in una voglia di questi imprenditori di rendere...** anche se poi il business è altro, perché un'azienda che fa occhiali, non possiamo dire che è un'impresa che fa missione sociale stretta, **però in questo contesto ci mette la voglia che probabilmente lo stesso imprenditore ha di fare qualcosa per il proprio territorio.** [i8/4]

Farsi carico dei bisogni socio-relazionali della comunità

La dimensione particolarmente presidiata da chi opera nel sociale non può che essere quella dei legami, spesso slacciati, rotti, compromessi. Per questo motivo tra i bisogni della comunità c'è anche quello sommerso dell'incontro con l'altro. Il progetto di cui parla questo intervistato è stato pensato proprio come tentativo di creare occasioni informali di avvicinamento tra gli abitanti di un paese rurale, contribuendo allo sviluppo di una comunità sempre più salda e inclusiva:

Abbiamo fatto un progetto che si chiama partecipativo esperienziale evolutivo a cui hanno partecipato tutti gli stakeholder. [...]. Per noi è un progetto di sviluppo di comunità che parte da un luogo fisico. **Abbiamo raccolto un po' il bisogno del territorio e abbiamo messo in piedi un servizio che soddisfa e soddisferà sempre di più i bisogni di quel territorio.** [...] **abbiamo aperto un'osteria per fare sviluppo di comunità.** Nel senso che non abbiamo aperto l'osteria per fare cassa ma perché **teniamo al nostro territorio, sappiamo che quello che sappiamo fare meglio è gestire le relazioni, allora cerchiamo di gestirle al meglio in un territorio in cui c'è poca relazionalità, poca inclusività** [...]. Mi verrebbe da dire che è la mission che fa la differenza e non è quella economica assolutamente, altrimenti costruiresti processi di altro tipo. Cioè la gratuità... [i2/20/33]

3.1.4. Crisi del significato di socialità

Le categorie che trattano di indefinitezza del concetto di sociale, della sostituzione di un lavoro individuale e individualistico, della crisi dei valori alla base di vecchi termini come "sociale, solidarietà, cooperazione" possono essere accorpate in un'unica macrocategoria che ha a che fare con la crisi dei significati di sociale, di collettività, di socialità. Infatti, indagando in profondità il significato del termine *sociale* sono emerse alcune delle criticità che stanno attualmente investendo il mondo del lavoro sociale e di ciò che ad esso è connesso. La trasformazione intercettata si inserisce all'interno di un più ampio movimento culturale all'interno del quale si sono modificate alcune categorie di riferimento e, di conseguenza, le pratiche ad esse connesse.

Trasformazione dei valori e delle rappresentazioni della realtà

Gli scenari di riferimento del lavoro sociale sono certamente influenzati dalle ampie trasformazioni sociali che hanno caratterizzato l'epoca contemporanea. I valori di riferimento sono profondamente mutati, aprendo a nuovi orientamenti, ma allo stesso tempo generando l'indebolimento di quei riferimenti valoriali presenti fino ad oggi.

Il paradigma umanistico è andato a farsi benedire, nel senso che la digitalizzazione che ha **semplificato la complessità**, il suo obiettivo è stato quello di ridurre il complesso al semplice, di ricondurre tutti i fenomeni sociali, personali, psicologici a quelle categorie essenziali [...], **ha minato al cuore i moderni valori di libertà e uguaglianza** [i7/4]

Tali trasformazioni hanno un forte impatto anche sulla dimensione di senso delle pratiche, nel momento in cui si ci si rende conto che si è persa di vista una parte della mission iniziale.

Nel codice civile qualche tempo fa c'era un articolo che diceva: tu lavori per il bene primario della nazione e secondario per l'azienda. Cioè noi alla fine dovremmo produrre beni e servizi in funzione dell'uomo. Orientanti perché tu guardi avanti e produci qualcosa che ti da quello che si chiamava una volta progresso, star bene adesso basterebbe. Quindi la prima cosa disorientante è **“ma cosa vado a fare e perché?” produrre per produrre, prima cosa assolutamente disorientante.** [fg9/87]

Crisi del lavoro sociale in termini individualistici e burocratici

Il lavoro sociale sta attraversando un momento di crisi rispetto agli orientamenti generali e alla legittimazione sociale del suo operato. Le sfide che si trova ad affrontare possono essere quindi identificate a più livelli: dalla dimensione simbolica del significato e del riconoscimento sociale, a quella molto più concreta della presenza di risorse per le progettualità da attivare.

Il lavoro sociale io lo leggo come alternativo al lavoro individuale o ristretto ad alcune persone. **Il lavoro sociale è proprio a beneficio di più persone, di una collettività** e bisogna tenere conto di chi sono i destinatari del lavoro sociale che non possono che essere la comunità e quindi il benessere collettivo. Chi lavora sul sociale si chiede sempre di più che tipo di intervento facciamo, è di nicchia o qualcosa di condiviso? Almeno dieci/vent'anni fa il lavoro sociale era ben visto dalla collettività, perché comunque aveva una valenza positiva, adesso c'è il rischio che sia qualcosa...proprio perché è predominante l'egoismo, se il lavoro sociale era legato a significati come altruismo, come collettività, come società. [i3/6]

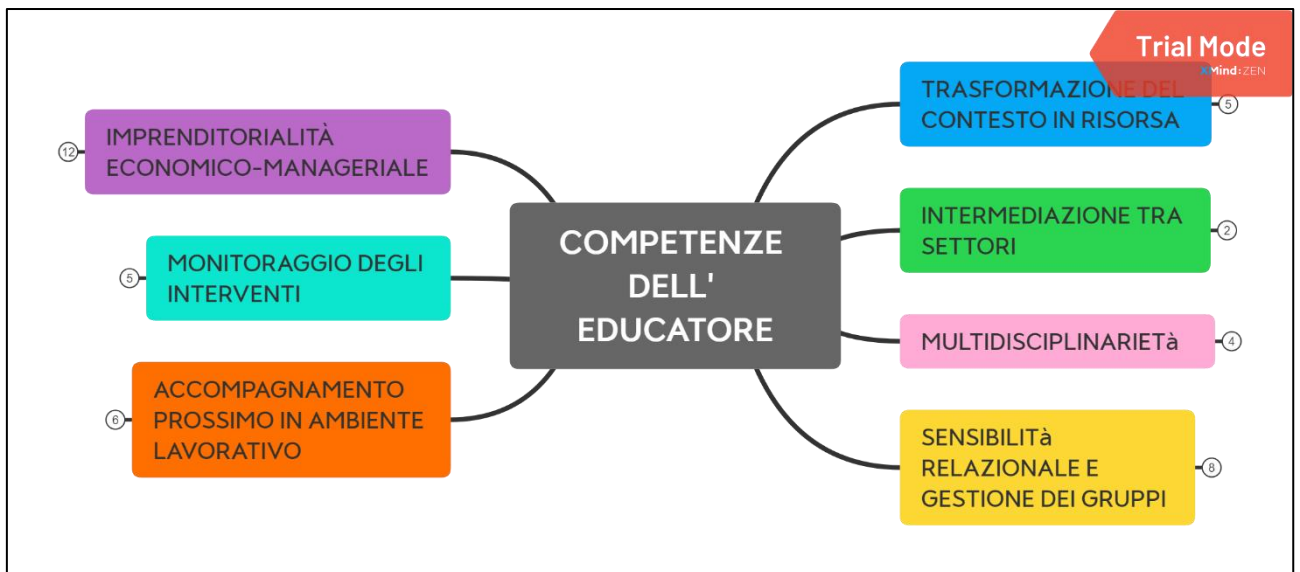
Molto spesso si riscontra la tendenza a puntare al ribasso rispetto al personale e alle risorse destinate ai servizi, con il conseguente abbassamento della qualità e delle condizioni lavorative interne.

Quelli che lavorano nei servizi, c'è un turnover della miseria, una rincorsa continua, **un'alienazione diffusa in questo settore.** [i7/14]

3.2. Le competenze dell'educatore

Le competenze ritenute strategiche per l'educatore che agisce nei sistemi di welfare sono state raggruppate in sette macro categorie:

- Imprenditorialità economico-manageriale
- Monitoraggio degli interventi
- Accompagnamento prossimo in ambiente lavorativo
- Trasformazione del contesto in risorsa
- Intermediazione tra settori
- Multidisciplinarietà
- Sensibilità relazionale e gestione dei gruppi



3.2.1. Imprenditorialità economico-manageriale

Dagli intervistati è emersa a più riprese l'importanza di investire in quelle competenze imprenditoriali e di *governance* che consentono di attivare dei progetti sostenibili ed innovativi. La capacità imprenditoriale nel campo del sociale si esprime in alcuni atteggiamenti personali sul lavoro e in una consolidata competenza di *governance* e di investimento nelle strategie di marketing.

Avere entusiasmo, seguire la propria sensibilità imprenditoriale

Tra le competenze di successo si sottolinea in particolare l'entusiasmo come strettamente legato a quei soggetti che riescono ad affermarsi imprenditorialmente nel panorama del terzo settore e, insieme ad esso, una sana capacità di fare dell'autoironia.

Ci vuole entusiasmo. Se una persona non mi fa vedere che ha entusiasmo per me è già un punto in meno. Perché quando hai a che fare con persone problematiche, se tu, che sei quella che deve essere la soluzione del problema oppure parte della soluzione, non hai un minimo di entusiasmo... [...] Poi potresti arrivare ad un punto in cui fai quello che ti conviene. **Ma devi avere entusiasmo e cercare di fare quello che ti piace.** [...] **C'è una caratteristica che penso sia importante: la goliardia.** Capacità di prendere in giro e farsi prendere in giro nei limiti del buon gusto e della sensibilità altrui. Quello ti salva. [i5/41-47]

L'entusiasmo da solo non basta però, se non è accompagnato da alcuni atteggiamenti personali che, per l'esperienza dell'intervistato, concorrono a rendere una persona un imprenditore di successo:

Poi la **capacità di cogliere, immaginare, pensare fuori dagli schemi.** L'innovazione la fai anche esagerando delle volte, **rischiando senza vedere i limiti ma le opportunità.** Poi i limiti fanno sempre in tempo ad arrivare e quando arrivano li gestisci uno alla volta. ma bisogna **guardare un po' oltre, prendersi il rischio,** vuol dire essere **un imprenditore sociale.** [i2/43]

Le competenze necessarie sono quelle di governance

Le competenze di governance, ossia di gestione dei sistemi, possono essere intese in diverse maniere. in questo esempio che viene riportato, una buona governance è la capacità di risultare

autorevoli coinvolgendo il territorio attraverso l'assunzione di un ruolo di guida, mantenendo una certa capacità di essere lungimiranti, come è accaduto per le persone nominate:

È un movimento che parte dal basso ma deve partire anche dall'alto. Perché prima funzionava? **Perché ci sono stati fondatori che sono nati dal basso.** Sto pensando a don Mazzi, a don Gino Rigoldi... ci credevano. **Le persone intorno erano animate.** [i6/34]

In quest'altra intervista la capacità di *governance* è intesa come l'essere in grado di presentarsi nel territorio come soggetti attivi e qualitativamente abili a ricoprire un ruolo di trasformati sociali. Come racconta l'intervistata, le risorse spesso ci sono, manca chi riesca a metterle in risalto.

Il mondo sociale, se dovessi in due parole dire cos'è direi che è poco pronto a fare impresa, poco imprenditoriale. Credo che sia un mondo che credo all'interno ci sono un sacco di cose meravigliose, il rischio è che siano tanto meravigliose per noi addetti ai servizi che vediamo i cambiamenti anche nel piccolo dei nostri servizi, ma poco pronto a comunicarlo fuori, poco preparato a comunicarlo. E la comunicazione fuori non credo sia importante per avere la stelletta del noi siamo bravi, credo sia fare cultura. **Perché sennò rischia di essere un mondo isolato dove ci sono i bravi che si occupano dei fragili e poi c'è chi fa impresa, ma non credo che sia reale questa distinzione.** Credo che all'interno delle organizzazioni sociali, **bisognerebbe diventare un po' più preparati a vedere che c'è un territorio fuori intanto, a vedere le risorse che hai dentro,** le capacità che ti stanno portando i dipendenti, i soci lavoratori, gli educatori, vedere le capacità reali delle persone. [i10/11]

Innovazione nel marketing dell'impresa sociale

Un altro raggruppamento di competenze riguarda il filone di marketing che, per alcune imprese sociali, sta costituendo sempre di più uno strumento interessante per proporsi nel mondo dei servizi alla persona. Gli educatori con una formazione solo di tipo pedagogico o in generale umanistico spesso non possiedono competenze in tale ambito e per questo cercano di aggiornarsi loro stessi o trovare dei professionisti con cui collaborare.

Ci stiamo formando che è bello, un bellissimo percorso. L'impressione è che sia lento perché per gli aspetti che riguardano **la parte di comunicazione e vendita,** vedo questi giovani bravissimi, mi ci metto io ma se facesse uno di questi sarebbe più bravo. **In questo senso fare rete sarebbe una risorsa.** [...] **Quella del marketing è la sfera dove siamo meno competenti e quella dell'innovazione che è un altro filone.** Penso che finora abbiamo fatto un percorso anche abbastanza chiaro. Facciamo agricoltura biologica, cosmetici naturali, riciclo quindi mi pare che la linea e la vocazione ecologica ambientale sia abbastanza chiara. Come svilupparla ulteriormente? Sarebbe un altro filone di ricerca da poter sviluppare. Io posso fare più borse ma magari per ampliare la mia capacità produttiva e necessità quindi avere più posti di lavoro, dovrei capire cosa fare. Che altri materiali utilizzare, avere rapporti con altre attività produttive che hanno scarti di materiale utile per noi. Anche questa sarebbe un altro settore di ricerca interessante. [i6/26-28]

3.2.2. Monitoraggio degli interventi

Come educatori, sia nello svolgimento dei ruoli più a diretto contatto con gli utenti, sia a livello di direzione apicale, è ormai imprescindibile dotarsi di strumenti di monitoraggio e valutazione dei propri interventi, esercitando una certa dose di riflessività sulle proprie azioni pratiche.

Aumentare la riflessività sui servizi e sulle pratiche

La riflessività sul fare non è affare solo di chi studia o lavora in ambito accademico. Fermarsi a riflettere sulle proprie modalità di organizzarsi e realizzare gli interventi è ritenuta, da questi testimoni, come una competenza strategica per il buon funzionamento dei propri progetti.

Chi ha questi valori e può recuperarli. Quando dicevo che si deve ripensare...**Tutte queste strutture dovrebbero fermarsi a riflettere e chiedersi dove stiamo andando, interrogarsi:** cosa stiamo facendo e dove stiamo andando? [i7/26]

La generatività del riflettere sulle prassi è tanto più grande quanto diventerà un'abitudine diffusa e condivisa da tutta l'équipe, non solo da chi ricopre ruoli di coordinamento.

Poi tra di noi facciamo tanti **focus, riunioni di valutazione, io lo faccio con i coordinatori, propongo schede di autovalutazione, lavoriamo sul percorso di crescita individuale** che secondo me in cooperativa è una bella cosa perché puoi passare di ruolo, hai opportunità di crescita individuale e professionale multiple. [i2/43]

Competenze fondamentali sono la ricerca e la progettazione

È necessario che gli educatori che lavorano abbiano in mente che le attività che propongono devono derivare da un'accurata progettazione in termini di ruoli, obiettivi, tempi e professionisti affinché vi siano delle ricadute efficaci in termini di impatto sociale nel territorio. Questo significa progettare e fare ricerca.

Sicuramente progettazione sociale, ricerca sociale e un educatore che però sia l'attivatore di contesto. [...] E credo che solamente avendo **una progettazione che ha pensato in origine questi aspetti**, l'attività fa un salto oltre e non rimane un'attività fine a sé stessa, ma fa un salto oltre. Diventa un percorso che ha l'ambizione di avere una ricaduta sociale, cioè arriva qualcosa fuori, ma solo se lo pensi già, se pensi già agli obiettivi. [i10/19-21]

Monitorare gli inserimenti lavorativi

Tra le prospettive di investimento emerge la necessità di tradurre il sociale in numeri, cioè di dotare gli interventi sociali - ad esempio quelli di inserimento lavorativo - di strumenti di valutazione, misurazioni standard e simili.

Una cosa che stiamo facendo a tempo perso – ma non è tempo perso – è cercare di **mettere degli indicatori, degli strumenti di misura che tengano conto sia degli aspetti economici ma anche gli aspetti relativi alla persona, che sappiano valutare sia la singola persona ma anche a livello di commessa, a livello di gruppo di lavoro.** È una cosa che ho cercato a livello di ricerche e livello bibliografico ma non esiste, bisogna inventarla da zero e questo ti permette di redimere, raccontare sia al presidente della cooperativa che a fine mese ti dà la busta paga, sia all'azienda che ti dà il lavoro e che vuole portare a casa dei risultati e sia al comune che vuole che le persone al suo interno lavorino e seguano dei percorsi di crescita. Dobbiamo essere in grado di riuscire a valutare le persone in termini concreti, non per impressione. Dobbiamo trovare dei numeri o comunque dei dati oggettivi che mi permettono di dire se quella persona sta seguendo un percorso di crescita che la può portare domani ad entrare in un'azienda. **Tradurre il sociale in numeri è forse questa la sfida** [fg7/70]

3.2.3. Accompagnamento prossimo in ambiente lavorativo

Come si è visto nella definizione di lavoro sociale, nel coinvolgere i soggetti delle pratiche innovative del nostro territorio, il tema dell'occupazione lavorativa è ritornata a più riprese. Anche tra le competenze dell'operatore sociale, infatti, la capacità di stare in maniera educativa negli ambienti di lavoro per accompagnare le persone ad inserirsi nei contesti e nelle relazioni con gli altri è uno di quelle che sarà sempre più necessario tenere in considerazione. Economia e sociale, produzione e cooperazione sono termini spesso usati in opposizione ma, come si è riscontrato in questa indagine, risultano essere due anime forse non così distanti, quando si pensa al lavoro educativo di oggi.

Condivido pienamente ciò che è stato esposto prima, cioè **una figura che lavora nel sociale ha due anime**: una che deve guardare all'azienda e una che deve guardare alla persona e alla rete costruita intorno alla persona. [fg7/36]

Anche secondo l'economista Luigino Bruni (2007) l'economia civile ha due anime, due dimensioni che non solo si possono integrare, ma è nei beni relazionali che questa doppia natura del fare impresa si concretizza in modo particolare. I così detti «beni relazionali» sono delle relazioni interpersonali non strumentali che valgono così tanto perché sono il sostentamento per una vita buona e felice (Bruni, 2007, p. 156). I *beni relazionali* hanno la caratteristica di coinvolgere l'identità delle persone per cui non è possibile instaurare la stessa relazione con soggetti diversi; se ne può godere solamente in compresenza e in termini di reciprocità; sono co-prodotti e da consumare simultaneamente; non sono dati dal tipo di evento in sé ma dalla motivazione che guida all'incontro; eccedono il contributo dei singoli, emergendo dalla relazione; vengono vissuti nello spirito della gratuità ed hanno un certo valore che però non si può ricondurre ad un prezzo di mercato (ivi, pp. 161-164).

Favorire l'inclusione adulta tramite strumenti ed ambienti aziendali

Ciò che è educativo degli ambienti aziendali sono le regole, la necessità di collaborare con i colleghi, le tempistiche da rispettare: tutti i momenti in cui si manifestano queste condizioni, si presentano delle occasioni educative – come spiega l'intervistato – in cui poter insegnare alla persona che si ha davanti ad includersi nel sistema lavorativo e relazionale in cui si trova.

Se tu sei un educatore devi pensare che devi educare quindi bisogna far capire alle persone che quando si lavora, si lavora. Ed è importante questo: la regola è la regola. Tu non sei libero, anche se sei fuori dal carcere, così come non sono libero io, non lo sei tu...hai delle regole da rispettare. [...] **Quindi quelle occasioni lì sono buone per avere, per dare un'informazione educativa, una formazione educativa.** Devi prendere quell'occasione per dire: signori che cosa stiamo facendo qui? A ma non interessa, avete chiesto voi. Qua si viene per lavorare, ci sono delle regole. A me non interessa niente che non andate d'accordo, io vi pago a fine mese, basta. Adesso ho a che fare spesso con i nuovi educatori. Non è vero che devi tirare fuori "il meglio di te". Se il meglio di te collide fortemente con il mondo intorno, è meglio tirare fuori la parte media che sa stare insieme al resto del mondo sennò dove vai? Il mondo è un gioco di squadra. Tu da solo dove pensi di andare? [i4/27]

Educatori del quotidiano

Collegato al tema del lavoro come contesto educativo è sorta quindi una puntualizzazione rispetto al ruolo dell'educatore e alle aspettative che spesso i neolaureati in ambito pedagogico si fanno:

Adesso c'è bisogno di una figura che sia molto dentro la situazione, che si interessi di fare le pulizie ad esempio [...] È chiaro però che ci vogliono gli standard minimi e quindi l'operatore sociale cosiddetto educatore non può più occuparsi di fare i progetti educativi ma deve preoccuparsi anche di quante ore di pulizie ci sono da fare dentro un appartamento [...] Nel senso che **non trovi educatori che hanno questa flessibilità di fare ste cose qua perché vogliono fare progetti**. E lo so, anche io vorrei fare i progetti e basta. **Io sono educatore professionale vecchio ordinamento ma se devo dividere le immondizie lo faccio. Sono queste piccole cose qua che creano la cultura, le regole.** [i4/15]

Quello che questo presidente ha raccontato in qualche modo contribuisce alla raccolta di quali siano le competenze strategiche per l'educatore dei nuovi sistemi di welfare, ribaltando la questione: servono educatori competenti ma che sappiano stare dentro al quotidiano ed essere di stimolo per la crescita dell'altro a partire dalle piccole cose che però sono quelle che a lungo andare fanno la differenza.

3.2.4. Trasformazione del contesto in risorsa

Tra gli obiettivi d'impresa esplicitati da molti soggetti intervistati c'è quello di mettere in rete servizi, persone e risorse presenti nel territorio di riferimento. All'interno di questa prospettiva le figure socio-educative possono ricoprire concretamente il ruolo di mediatori, di facilitatori rispetto alla creazione di una rete tra gli *stakeholder* esistenti.

Educatore direttore d'orchestra

La prima immagine che restituisce in maniera vivida e comprensibile cosa s'intende per attivazione di contesto arriva da quest'intervista, nella quale si racconta che, per la propria esperienza, l'educatore non dovrebbe essere colui che arriva con le soluzioni in tasca, ma una persona che si mette in una posizione di «direttore d'orchestra».

Gli anni in cui mi sono formato io si parlava solo di rete, lavoro di gruppo, di squadra, setting. Adesso incontro persone che pensano di risolvere i problemi del mondo con lo schioppetto. È molto più simile, ai miei tempi era lo psicologo che ti preparava, cioè io ti analizzo e ti faccio. Non abbiamo bisogno di questo, **noi abbiamo bisogno di persone che lavorano in squadra, che analizzano il setting e lo preparano, che arriva su un posto, ci resta un quarto d'ora e capisce dove andare ad agire ma non perché so io e devo intervenire** ma perché "ti! Va là in fondo perché c'è bisogno" non c'è bisogno ma intanto te va là e te sta da solo... **bisogna cercare di organizzare buoni direttori d'orchestra più che buoni suonatori.** [i4/29]

Restando dentro questa metafora, si può aggiungere che la direzione dell'orchestra non è un accidente ma deve diventare un'abitudine, una pratica consolidata di collaborazione con gli altri soggetti del territorio che bisogna progettare fin dall'inizio.

Nel senso che **subito come associazione siamo partiti dicendo "non partiamo da soli"** e la prima cosa che abbiamo fatto è stata andare dall'assistente sociale del comune di A. con un foglio di carta dicendo "noi vogliamo fare questa cosa qui, secondo te il territorio porta questi bisogni?" [i10/5]

Educatore come facilitatore ed attivatore di contesto

I prossimi due passaggi narrano di due forme simili di attivazione delle risorse del contesto. In qualche maniera richiamano l'idea che sta sottesa a tutti quei dispositivi di intervento territoriale che esistono da tempo ma non sempre vengono realizzati efficacemente, come il "budget di salute" nei percorsi di sgancio da un trascorso di cura psichiatrica o di tossicodipendenza o il "Progetto Educativo Individualizzato" nei progetti di educativa domiciliare e/o territoriale.

Un educatore che veda che c'è un contesto intorno a lui, che non c'è solo una persona fragile o meno fragile, ma che quella persona c'è una famiglia, un centro diurno di riferimento, l'associazione di calcetto, un fratello che ne sta combinando di tutti i colori, un papà depresso, ecc. [i10/27]

è solo che l'educatore deve oggi avere una capacità creativa che tiene insieme l'urbano, il territorio, una capacità di orientarsi nel territorio, essere capace di mettere in atto dei processi, delle iniziative relazionali anche perché non è più il centro la relazione significativa che crea con la persona. Il centro è la persona con il suo progetto. Il progetto che si costruisce è il centro e quindi l'educatore o l'operatore sociale diventa un nodo di questa rete, colui che è capace di connettere questa persona con il mondo e in modo generativo. [fg8/22]

3.2.5. Intermediazione tra settori

Quest'ulteriore categoria presenta una delle competenze maggiormente richieste ai professionisti del settore, in quanto permette di essere risposta concreta alla complessità degli scenari contemporanei.

Animatori di rete a scavalco tra settori diversi

In primo luogo, è richiesta la capacità di essere mediatori, di saper costruire spazi di dialogo, di cooperazione, di co-progettazione, al di fuori dell'ambito del proprio contesto lavorativo, ma nella relazione con gli altri soggetti con cui ci si interfaccia. Le competenze richieste sono svariate, da quelle tecniche del proprio profilo professionale, a quelle interpersonali e sociali in senso lato.

[intervistatore] Per lei è possibile che figure come gli educatori sociali siano figure di fluidificazione di questi rapporti? Potrebbero avere spazio in questi percorsi? Oppure dobbiamo attenderci che si occupino principalmente in settori tradizionali della cooperazione?

[intervistato] Secondo me lo spazio c'è, va un po' approfondito e capito. [...] Una possibilità di interlocuzione, magari figure più sul marketing ma con le piccole aziende, perché è necessario mettersi in sintonia sul ragionamento. **Ma una persona che sa comunicare, interagire, creare clima... sicuramente sono professioni che andrebbero bene in questi ambiti qua** [i1/28]

Da uno sguardo multidisciplinare deriva anche la profilazione di quelle figure che si posizionano a scavalco tra settori diversi – sanitario e sociale ad esempio – integrandone le competenze, in risposta a bisogni molto specifici. È il caso del Terapista occupazionale, professionista che opera nell'ambito della riabilitazione di persone che presentano patologie fisiche o psichiche, avvalendosi dell'utilizzo di attività quotidiane, ludiche e ricreative.

Nella nostra provincia di [...], il nostro Consorzio in intesa con l'Azienda Sanitaria abbiamo sperimentato per un anno nei nostri quattro centri diurni per disabili la figura professionale del terapista occupazionale.

Il Terapista occupazionale, non so se sai, è una via di mezzo tra l'educatore e il fisioterapista, è un qualcosa di più dell'educatore e un qualcosa di meno del fisioterapista. [...] **Il far entrare nell'ambito sociale e sanitario, perché questo [tipo di professione] è a scavalco tra l'ambito sociale e sanitario, ecco, queste figure che sono poco conosciute [...]** hanno bisogno di periodi di sperimentazione, di monitoraggio e anche da parte dell'università e degli enti pubblici, **dovrebbero sempre più lavorare in stretto contatto per andare ad individuare, come dicevo prima, degli animatori di rete e di sviluppo locale e non è la figura classica, è qualcosa di molto più strutturato...** [...] Ecco queste figure secondo me andrebbero individuate e permettere a livello sociale di trovare la giusta sperimentazione. Si rischia sennò a livello sociale di essere, uso un termine forte, abortite o rigettate da un contesto che non è allenato a riceverle. [i3/16]

Implementazione figure e organi intermedi di sostegno al terzo settore

Viene, inoltre, sottolineata l'importanza di essere figure capaci di creare connessioni tra soggetti diversi e, di conseguenza, tra professionalità eterogenee. Ciò presuppone il saper padroneggiare linguaggi tecnici altri rispetto al proprio e avere uno sguardo sul contesto nel quale si è inseriti.

Quindi la criticità urgente è quella di sbloccare, o meglio favorire, di permettere forme, **profili professionali che sono animatori di rete, agenti di sviluppo locale** e quando dico agenti sono quelle forme che di solito sono...difficilmente li trovi in qualche gara d'appalto, in qualche capitolato perché non è una figura professionale però sono profili che sempre più [...] dovrebbero essere richiesti **in contesti territoriali dove c'è bisogno di qualcuno che sa di economia, che sa di lavoro, di turismo, di sociale, di turistico, per riuscire a mettere in circolo le risorse positive del territorio. E questo animatore di rete che ho detto e ho pensato tempo fa è qualcuno che fa da facilitatore, da qualcuno che favorisce i meccanismi di collegamento tra organismi...** tra realtà del terzo settore...e qua intendo realtà non codificate, i comitati dei genitori o piuttosto esperienza di quartiere che non hanno statuto, codice fiscale o altro. [i3/10]

In ottica di mediazione e creazione di rete, gran valore viene riconosciuto a quelle organizzazioni che ricoprono ruoli intermedi tra vari soggetti.

Secondo me un'altra delle esigenze, ma questa forse è un po' più specifica del mio lavoro è **valorizzare gli organismi intermedi, cosiddetti di secondo livello tipo i consorzi**. Ti faccio un esempio le cooperative sociali, ma le stesse associazioni con il codice del terzo settore han tutta una serie di vincoli e di rischi di ingabbiamento e di intrappamento che quando con i miei amici trentatré anni fa abbiamo avviato una società di volontariato assolutamente non avevamo, sulla sicurezza, sulla privacy, adesso il GDPR... [i3/10]

3.2.6. Multidisciplinarietà

Emerge chiaramente che, se da un lato è presente l'intenzione di investire in termini di *network*, dall'altro la complessità esistente richiede che si acquisiscono strumenti e competenze che consentano un dialogo multidisciplinare tra professionisti ed organizzazioni diverse.

Lavoro sinergico tra educatori e professionisti specializzati

Spesso è emerso che gli operatori sociali non lavorano da soli ma sempre in connessione con profili professionali diversi, compositi e con competenze tecniche specifiche.

Abbiamo capito negli anni che per consolidare una struttura di questo tipo, per tutto il lavoro professionale che ci stiamo dedicando non era possibile lavorare solo ed esclusivamente di volontariato. Questo significa che tutti i progetti hanno un business plan iniziale dei professionisti. [...] Questo significa alte competenze dal punto di vista performativo e ci serve poi una persona, in questo caso l'educatrice, che ha lo sguardo sulle relazioni, sul gruppo, sulle fragilità, un minimo sulla parte assistenziale se c'è bisogno. [i10/7]

Per gli altri servizi **abbiamo equipe con uno o due figure tecniche** perché il compito è quel nucleo insindacabile intorno a cui ruota il percorso di riabilitazione. Ci sono grandi opportunità per gli utenti che vengono inseriti perché apriamo laboratori in linea con i processi produttivi (sala, reception, pulizie nelle camere affiancati dagli addetti alle pulizie). Il piatto va portato così, il compito è insindacabile, non si cambia, è il lavoratore che si adegua. Perciò dal nostro punto di vista i laboratori permettono abilitazione cioè sviluppo di competenze per un'autonomia di vita. Noi dobbiamo creare dei contesti in cui i compiti siano insindacabili. **In cucina abbiamo una cuoca e poi due oss** perché la cucina è ambito di inserimento in collaborazione con il SIL. [i2/8]

Operatori con apertura mentale verso la complessità

Molte delle competenze richieste agli operatori non sono direttamente riconducibili a quelle professionali in senso stretto, ma riguardano dimensioni trasversali. L'elasticità, la duttilità e la capacità di adattare le soluzioni ai singoli contesti specifici consentono di attivare processi altamente funzionali ed efficienti.

Non ci si può più permettere di creare forme a compartimenti stagni di attori, nel senso gli operatori nel pubblico e nel terzo settore. C'è come dire anche qua bisogna avere un'elasticità e una **visione del lavoro sociale di attori non indefiniti ma che abbiano un livello di elasticità molto molto ampia**, non rigidi nel loro essere volontari da un lato o essere che so assistenti sociali, c'è bisogno di attori elastici, con un'apertura mentale. [...] C'è bisogno di spazi e di attori aperti, che non abbiano una specializzazione in chiudersi in comparti troppo definiti che non permettono di vedere oltre il proprio specifico. Anche l'elasticità, **c'è bisogno di elasticità mentale, operativa, che non vuol dire confusione, vuol dire capacità, duttilità**, a parte il discorso resilienza, ma... proprio una duttilità nel gestire un livello di complessità molto più ampio oggi di qualche anno fa. [i3/8]

3.2.7. Sensibilità relazionale e gestione dei gruppi

Se è vero che tra le competenze strategiche dell'operatore sociale abbiamo parlato di attitudini imprenditoriali, di mediazione, di progettazione e valutazione, è anche vero che le competenze socio-relazionali non sono state escluse ma anzi, sono state nominate con delle accezioni particolari. Nello specifico per competenze socio-relazionali intendiamo sensibilità alla cura, gestione delle dinamiche di gruppo, capacità di coordinamento e di lavoro in équipe.

Competenze socio-relazionali

Un riscontro inaspettato che abbiamo raccolto riguarda la sensibilità relazionale dimostrata da imprenditori non tradizionalmente collocati nel mondo del sociale. Infatti, i percorsi di inclusione sociale oramai sono talmente fluidi che gli attori che scendono in campo per realizzarli appartengono più solo al mondo della cooperazione. Sono gli stessi imprenditori profit a voler contribuire al bene della comunità e il loro intervento si muove a partire da una sensibilità particolare ai bisogni della comunità, una sensibilità tesa quindi a cogliere le dinamiche di legami relazionali.

ci sono delle aziende metalmeccaniche che stanno lavorando su questi aspetti [...] **molti imprenditori, non tutti, ma molti hanno voglia di investire, di scommettere su questa cosa** perché quando una persona è in difficoltà va dal prete, dal sindaco, a volte dal sindacato ma spesso va dall'imprenditore. **Quindi una sorta di responsabilità etica** che noi volevamo tramutare in una voglia di questi imprenditori di rendere...anche se poi il business è altro, perché un'azienda che fa occhiali, **non possiamo dire che è un'impresa che fa missione sociale stretta, però in questo contesto ci mette la voglia che probabilmente lo stesso imprenditore ha di fare qualcosa per il proprio territorio.** [i8/6]

In altri casi le competenze relazionali sono delle vere e proprie risorse in loro stesse perché, ad esempio, danno un valore aggiunto nei rapporti commerciali a sostegno delle imprese sociali, come raccontato qui:

le mie competenze me le sono costruite fuori dal mondo accademico, me le sono andate a prendere fuori. Poi con la psicologia ho imparato l'attenzione all'altro ecc. però ognuno si fa il suo percorso... ma sono le cose che ho fatto fuori e poi **la sensibilità al sociale, alla relazione educativa. Sono in relazione educativa col cliente, con lo stakeholder. Quindi questo penso che sia una delle cose che serve a chi fa questo tipo di lavoro.** [i2/41]

In definitiva però possiamo dire che l'attitudine a gestire in maniera equilibrata e costruttiva le relazioni con gli altri costituisce un valore in sé che non resta nascosto, nemmeno in quegli ambienti – come i reparti di produzione di un'azienda – dove apparentemente servirebbero solo delle capacità tecniche specialistiche.

Io ho in mente alcune situazioni in cui a parità di competenze tecniche, **l'emergere del valore e dell'utilità della persona è non quantificato in azienda ma evidentemente è di tipo relazionale.** Cioè la persona che da problemi perché vuole lavorare solo “a mi dime io faccio il mio, io so cosa devo fare” e quella invece che **interagisce, subentra, copre, chiede aiuto.** Queste cose qui sono difficili da valorizzare in azienda ma di fatto è che sono un valore aziendale perché queste persone qui hanno la **capacità di tessere, mettere insieme gruppi di lavoro, dare un contributo.** [fg 9/55]

Figure di coordinamento e competenze di lavoro in equipe multidisciplinare

Infine, fa parte delle competenze socio-relazionali quella di coordinare e di saper lavorare in équipe multidisciplinare, in un atteggiamento che parte dal presupposto che l'altro – utente o collega che sia – non è solo le sue fragilità, ma è innanzitutto un punto di partenza, una risorsa per tutti.

L'educatore di cui io avrei bisogno in associazione è un educatore che è preparato nella parte delle dinamiche di gruppo quindi non è preparato a guardare solo la fragilità della persona, ma è preparato a mediare nelle relazioni. È preparato a mediare e a vedere la capacità della persona, la fragilità la prendiamo già come dato di fatto, come condizione di partenza. [...] Un educatore che sappia mediare, sappia lavorare nelle dinamiche di gruppo. Perché mi rendo conto lavorando in gruppi misti di persone che a volte devi sapere un po' mediare, accompagnare la conoscenza, essere quel punto di riferimento che dopo un po' fa un passo indietro e fa in modo che siano gli altri due a proseguire da soli, che abbia un po' queste accortezze e competenze qua. [i10/27]

3.3. Le prospettive di sviluppo per un nuovo welfare

Dall'analisi dei dati raccolti, è emerso che le principali prospettive o tendenze di sviluppo per un nuovo welfare sono riassumibili in sette macrocategorie:

- Investire nella produzione
- Sviluppare abilità di base e attitudini lavorative nelle persone inoccupate
- Alzare il livello di professionalità
- Superare le disfunzionalità istituzionali
- Aprirsi e creare *partnership* con il pubblico
- Reti, filiere e *partnership* stabili
- Università come “collettore”



3.3.1. Adottare uno sguardo imprenditoriale

Il termine “imprenditorialità” è forse il terzo termine più ricorso nel corso delle interviste, dopo “sociale” e “rete”. Durante la ricerca ci si è soffermati molto a discutere insieme ai partecipanti su quali fossero, a loro parere, le direzioni strategiche di uno sviluppo sempre più sostenibile del lavoro sociale e sovente si è giunto a parlare del “fare impresa”, ovvero, della capacità di diventare degli attori sempre più credibili e legittimati sul panorama dell’economia sociale ma non solo.

Autonomia e sostenibilità dell’impresa sociale

Ad oggi è imprescindibile che una realtà del terzo settore non abbia tra i suoi principali scopi quello di rendersi sostenibile, non potendo più contare su un sistema di welfare solido e immutabile, dato una volta per tutte. In questa intervista si coglie, però, una distinzione sottile ma sostanziale tra quell’impresa del sociale che parte dalle esigenze di mercato e quell’altra impresa sociale cooperativa che per natura dovrebbe partire dai bisogni del territorio e, allo stesso tempo, deve riuscire a stare sul mercato” al pari delle altre.

mi sembra più interessante parlare in generale di impresa sociale, in particolare di cooperazione sociale che è impresa sociale di fatto e di diritto ma che nasce da un’idea di impresa sociale diversa dalla normativa recente. Che parte da un territorio, da delle necessità. Infatti la 381 che è la legge di fondazione ufficiale delle cooperative [...] dice se tu sei una cooperativa sociale devi essere aderente ai bisogni della tua comunità cioè saperli e rispondervi. **Quindi la cooperazione sociale come impresa sociale ha il carattere distintivo che parte dai bisogni, non parte dal fare impresa. Però deve fare impresa per vivere.** [i4/1]

La sostenibilità delle imprese sociali è una questione centrale. Tra i ragionamenti degli intervistati emerge un suggerimento: forse la distinzione tra normative e “regole del gioco” tra cooperazione di tipo A e di tipo B potrebbe giovare allo sviluppo di queste ultime:

Bisogna investire sull’impresa, trovare modi di realizzare il sociale senza per forza dover attingere ai finanziamenti pubblici. Bisogna avere il coraggio di distinguere fra quelli che sono i servizi sociali

(ceod, ecc.) che fanno un altro lavoro, nobilissimo e dove gran parte degli operatori vengono assorbiti... [i4/40] Allora se tutto un settore non viene finanziato, abbiamo il coraggio di staccarlo e **dobbiamo fare delle regole per la cooperazione di tipo A e per quella di tipo B**. La cooperazione sociale di tipo A ha regole molto chiare, sue, è un lavoro di professionisti, non è un lavoro in prima linea. [...] Se tu devi tutti i mesi guadagnarti il tuo fatturato per fare gli stipendi, è diverso. Quando hai una retta pubblica che paga un anziano, un disabile con una retta tot euro al mese è diverso, fai i conti a monte. **C'è un modo di essere diverso tra fare un lavoro pagato a monte e invece lavorare in un ambiente che ogni mese deve costruire il proprio fatturato**. [...] Bisogna avere grande coraggio, io ho fatto dieci anni di vita da direttore del ceod ma ad un certo punto era lento. Allora se devi stare qua 40, 50, 60, 70, 80 anni e vivere lento, bisogna seguire le tue aspirazioni... e se poi non ce la fai, mantieni i buoni rapporti con tutti che poi devi tornare indietro. Però quale scuola prepara a questa parte del mondo? Perché è fondamentale. **Questa sarà la parte che rivoluziona il nostro lavoro**. [i4/40-48]

Investire in settori produttivi specifici

Lo sguardo imprenditoriale è anche quello di chi, in prospettiva, sa scegliere il campo giusto in cui investire. Dalle testimonianze raccolte è emerso che diventerà in futuro sempre più strategico, far confluire le risorse nei settori produttivi – ad esempio nei progetti di lavoro sociale e inserimento lavorativo – lasciati scoperti e specifici.

E sto vedendo **alcuni casi di cooperative che stanno intercettando questo tipo di processi o di pezzi di processo** - forse è meglio dire, che andavano all'estero e poi rientravano per costruire un pezzo finito - che vengono fatte con persone con varie tipologie di svantaggio [...] direi che meno è linguaggio sociale, **più si va verso un linguaggio che è più simile a quella dell'impresa e più è facile portarsi a casa questi pezzi di lavoro** senza scimmiettare quell'impresa ma mantenendo salda la propria missione di impresa sociale. [fg5/31] [...] Dobbiamo capire l'impatto, vendere il valore se c'è, che non è più per definizione perché siamo buoni, bravi e perché aiutiamo gli ultimi, col picchio! Questo aiuterebbe a costruire quella **mentalità di impresa sociale** non più di cooperativa sociale, di impresa sociale che a quel punto è in grado anche – scusate il pragmatismo beccero che sto per usare – ad **aggregare quei pezzi di budget** di ricchezza dei processi delle imprese profit che fanno il loro mestiere ma che possono essere messi in circolo nel mondo sociale. [fg5/31;69]

Quanto più il lavoro svolto sarà caratterizzato da un'identità chiara e solida, tanto più avrà senso investire in un'ottica che guadagnerà lungimiranza e quindi, si auspica, sostenibilità per l'impresa.

secondo me **chi lavora come noi ha un punto di vista teso alla sostenibilità molto più accentuato di chi invece lavora per progetti e basta**. Capito come? Chi lavora sui progetti bene o male sa che ha quel budget poi quello che sarà...ha degli obiettivi, una griglia di valutazione, però dall'esterno – perché non le conosco da dentro – ho l'impressione che siano delle cose che si chiudono come delle sfere che si chiudono. Dentro la sfera può essere successo magari qualcosa di bellissimo ma rimane dentro la sfera, poi ce n'è un'altra. Invece il nostro è un flusso se dovessi disegnarlo. **Secondo me immettere denari nel flusso è più lungimirante...** [i6/40]

3.3.2. Sviluppare abilità di base e attitudini lavorative nelle persone inoccupate

Un altro dei filoni di sviluppo è stato individuato in particolar modo durante le discussioni nate in occasione del *focus group* tra imprese del trevigiano-bellunese. Si tratta dell'urgenza di investire tempo e risorse nell'immaginare delle risposte efficaci alle carenze formative degli adulti che s'inseriscono nel lavoro aziendale, cercando un match positivo tra le caratteristiche personali e la conformazione territoriale peculiare ad ogni realtà. Il tutto richiede che si faccia anche fronte ai nuovi bisogni di questa fascia d'età.

Formare competenze di base

Di fronte alla domanda “quali competenze servono per il mondo del lavoro oggi?” i responsabili di alcune imprese profit e no profit del Bellunese ci hanno risposto che competenze tecniche e relazionali sono entrambe fondamentali e c’è bisogno di investire nel loro sviluppo, soprattutto per quelle persone che si trovano ai margini della società e di conseguenza del mondo del lavoro.

Posto che le competenze tecniche, posto che siano di base [...] queste relazioni passano anche per una **capacità di comunicazione minima di base** che può essere innata e istintiva come avere un’empatia, però qualche volta la capacità di comunicazione vuol dire **conoscenza dell’italiano, lettura, lettura di uno schema, la busta paga** è uno schema complesso, quello lì per esempio è un documento interessante. [...] certe cose che ti permettono comunque di entrare ad un livello di **comprensione del tuo rapporto formale** del tuo datore di lavoro che comincia a sbloccare certe situazioni. **Quindi queste competenze di base che vanno dall’aritmetica di base, all’italiano di base, lettura e scrittura, a schemi di base quotidiani, sono le parti contenutistiche, i “cosa”.** [fg9/55]

Ma le competenze tecniche da sole non bastano, il valore aggiunto viene rappresentato dalla capacità di relazionarsi con gli altri in maniera costruttiva, valorizzando l’apporto dell’altro e mettendo a disposizione se stessi all’interno di rapporti di collaborazione.

Io ho in mente alcune situazioni in cui a parità di competenze tecniche, **l’emergere del valore e dell’utilità della persona è non quantificato in azienda ma evidentemente è di tipo relazionale.** Cioè la persona che da problemi perché vuole lavorare solo “a mi dime io faccio il mio, io so cosa devo fare” e quella invece che interagisce, subentra, copre, chiede aiuto. Queste cose qui sono difficili da valorizzare in azienda ma di fatto è che sono un valore aziendale perché queste persone qui hanno la **capacità di tessere, mettere insieme gruppi di lavoro, dare un contributo.** Non è escluso che le persone in difficoltà possono sviluppare significativamente questi aspetti. Quindi se dobbiamo metterci un focus, poniamolo anche lì. [fg9/55]

Spesso per far emergere il potenziale di una persona è necessario allenare lo sguardo a cogliere non solo le sue fragilità, ma soprattutto le sue abilità residue che con il giusto sostegno possono fiorire in vere e proprie capacità:

Credo che gli educatori siano ancora un po’ preparati – nei servizi sociosanitari e nelle cooperative di tipo A – a vedere solo la fragilità delle persone. **Siamo super preparati nella parte assistenziale, molto meno nella parte di far emergere e valorizzare le fragilità.** Quindi credo che un educatore che sappia vedere le capacità, che sappia sperimentare e accompagnare le persone a fare esperienze diverse sapendo che poi è dalla sperimentazione che può venire fuori qualcosa di diverso, può venire fuori una capacità che non ti aspettavi [i10/27]

Rispondere a bisogni emergenti

Per quanto riguarda i nuovi bisogni, la conversazione del *focus group* ne ha fatti emergere due che riguardano la vita adulta: la questione della disabilità non certificata e il complesso fenomeno dell’auto-ghettizzazione di comunità di persone immigrate:

C’è la disabilità fisica, c’è la disabilità psichica, altre disabilità, disabilità non certificata e le difficoltà di tipo – dall’immigrato al disoccupato, disabilità di ritorno [...] eh niente, le emergenze che ci sono, sono di due tipi: educativo per i giovani [...] l’altra cosa gli adulti con delle **regressioni** che sono di alfabetizzazione, di tipo relazionale e, sarà ovvio, ma l’immigrazione, cioè la ghettizzazione, **l’auto-ghettizzazione** dell’immigrato. Per l’incapacità di comunicare [...] È quel fenomeno che abbiamo già visto in Francia, in Jugoslavia: non si vedono le comunità chiuse. [fg9/37-77]

Ma anche per la fascia giovanile si è focalizzato un tema di possibile intervento, ossia l’orientamento al lavoro fin dalla scuola, modificando gli assetti pedagogici sulla base delle trasformazioni antropologiche che riguardano gli schemi di pensiero delle nuove generazioni:

io credo che un cambio lo deve dare il mondo della scuola. La scuola anche della primaria, secondaria, è strutturata così da 50 60 anni, cioè c'è qualcosa che non torna. Quella rimane sempre lì allo stesso modo. Qualcosa non torna, hai voglia te un ragazzo dopo 5, 3, 25 anni di scuola fatto in certo modo, provare a modificare un po'.... È dura la questione. **Cioè i territori intorno dovrebbero cambiare, partire da uno degli ambienti in cui i nostri ragazzi passano la maggior parte del tempo per molti anni.** Non è trascurabile e struttura una modalità di approccio di pensieri e di ragionamento. Per cui ti trovi nella scuola dell'obbligo che non tutti vanno a scuola a e quindi... Ti trovi persone intelligenti ma che hanno una capacità di interazione, ragionamento, metter insieme pezzi. [fg8/81]

Opportunità occupazionali in relazione alle caratteristiche territoriali

Rispetto sempre al tema del lavoro, non si prospetta solo l'intervento sociale in termini di potenziamento delle competenze del singolo individuo, ma c'è piena consapevolezza che molto dipende dalle opportunità occupazionali del territorio in cui insiste l'organizzazione che vuole fare inclusione lavorativa. Allora si tratta più che altro di inseguire un *match* efficace tra persona e servizi tipici della zona territoriale, come viene raccontato in questo esempio dalla provincia di Venezia:

bisognerebbe pensare ad una formazione continua anche sostenibile dal punto di vista dell'economicità, se ti mancano solo sei anni alla pensione magari pensiamo a qualcos'altro... **mentre le attività dei servizi in generale invece hanno ancora delle possibilità di far spendere, con profili a professionalità più bassa** e quindi diventa interessante... [...] Però la fascia delle mense, le pulizie, sono ancora aree in cui riusciamo ad occupare queste persone. Poi ci sono quelle cooperative che si occupano di turismo, che si occupano delle lavanderie degli alberghi. In questo caso il rapporto della cooperativa è con il privato quindi è meno soggetto a problematiche di appalti. C'è una grossa realtà turistica in cui queste persone riescono ad inserirsi, ovviamente stagionale, a meno che non riescano ad agganciarsi a Venezia. **In questo territorio l'aspetto turistico è fondamentale...**[i1/6-8]

3.3.3. Alzare il livello di qualità

I soggetti incontrati durante la ricerca hanno dimostrato sempre un livello di professionalità alto, sia per quanto riguarda l'organizzazione dei propri servizi che per la riflessione pedagogica che hanno portato in sede di intervista o di *focus group*. Sono stati però loro stessi a rimproverare in un qual modo il Terzo Settore di una mancanza di imprenditorialità matura che, a loro parere, sarebbe da potenziare, alzando i livelli di professionalità tecnica e di riflessione sugli interventi attuati.

Alzare il livello di qualità e di professionalità del terzo settore

Un primo ambito in cui la cooperazione è chiamata ad investire in termini di qualità è il ripensamento e il consolidamento della forma organizzativa, valorizzando gli aspetti di mutualità e di orizzontalità che possono essere visti come valori aggiunti per il sistema di welfare:

Poi come vedo anche molto **l'intervento sulle forme di come ci organizziamo e credo che la cooperazione su questo debba fare un salto di qualità**, sia chiaro. Questo sì, io non ho grandi esempi, posso portare il nostro esempio interno, noi facciamo 9-10 assemblee l'anno, cioè ogni mese. Certo, è possibile, non siamo morti e cresciamo continuamente, assumiamo 4 persone all'anno e dopo 2-3 mesi sono già a tempo indeterminato perché se uno è valido lo assumo, cosa rischio di perderlo? E non posso permettermi di investire 16.000 euro l'anno di formazione per poi pensare che questo dopo 2-3 anni vada da un'altra parte [...] e allo stesso modo **c'è un lavoro di più orizzontalità, di condivisione di un certo tipo [...] io ci credo a questa cosa e quindi si può fare anche in questo modo qui e offrire servizi di qualità.** [...] **Perché la forma che ti dai è anche la qualità che offri** eh, sia chiaro. Infatti poi andiamo a valorizzare le aziende che hanno una politica di welfare aziendale importante, ma guarda caso c'è anche lì uno spirito simile... [fg8/81]

Utilizzare strumenti quantitativi di monitoraggio e di valutazione dei servizi

Un secondo aspetto di qualità riguarda l'investimento nella professionalità degli operatori sociali, attraverso, ad esempio, l'implementazione di strumenti di monitoraggio e di valutazione d'impatto (*follow-up*) degli interventi.

Ma è un momento cruciale... la fine di un'epoca di cooperative nate con la legge del 2000 ma anche prima... ed era un volontariato organizzato a volte ma si sta professionalizzando e secondo me o fa questa svolta anche professionale sulle competenze altrimenti è meglio se il sociale lo fanno alcune aziende. Adesso c'è qualcuno che si lamenta perché nome id un'azienda di scarpe] vuol fare... ma ben venga, se lo fa bene. [...] Noi ci dobbiamo organizzare, abbiamo una supervisione psicologia e pedagogica continua su tutti, su tutti. Tutti gli educatori hanno questo tipo di formazione [...] Quindi dico se ci fosse la possibilità per gli studenti, perché non fai una ricerca sui follow-up dei risultati sarebbe interessantissimo perché una delle cose che il sociale scarsamente fa è la ricerca. E su questo devo dire dobbiamo essere disponibili a spendere perché la ricerca non si può fare gratis. [fg8/22]

Qualcuno, per usare un'immagine forte, parla di «traduzione del sociale in numeri»:

Una cosa che stiamo facendo a tempo perso – ma non è tempo perso – è **cercare di mettere degli indicatori, degli strumenti di misura** che tengano conto sia degli aspetti economici ma anche gli aspetti relativi alla persona, che sappiano valutare sia la singola persona ma anche a livello di commessa, a livello di gruppo di lavoro. È una cosa che ho cercato a livello di ricerche e livello bibliografico ma non esiste, bisogna inventarla da zero e questo ti permette di redimere, raccontare sia al presidente della cooperativa che a fine mese ti da la busta paga, sia all'azienda che ti dà il lavoro e che vuole portare a casa dei risultati e sia al comune che vuole che le persone al suo interno lavorino e seguano dei percorsi di crescita. **Dobbiamo essere in grado di riuscire a valutare le persone in termini concreti, non per impressione. Dobbiamo trovare dei numeri o comunque dei dati oggettivi** che mi permettono di dire se quella persona sta seguendo un percorso di crescita che la può portare domani ad entrare in un'azienda. **Tradurre sociale in numeri è forse questa la sfida.** Non so se mi sono spiegato. [fg7/73]

3.3.4. Superare le disfunzionalità istituzionali

Nel riportare le principali criticità del proprio lavoro sociale, diversi testimoni hanno raccontato delle difficoltà che si creano nel momento in cui si avviano dei progetti in collaborazione o in convenzione con le pubbliche amministrazioni o con istituzioni di detenzione penale (carceri e case circondariali). Sia in un caso che nell'altro si è parlato di vere e proprie disfunzionalità di questi sistemi che, nel momento in cui entrano in contatto con il mondo dell'impresa sociale, mostrano i loro limiti costitutivi. Sorge quindi spontanea una domanda: sarà possibile superare queste disfunzionalità o si tratta di caratteristiche costitutive ineliminabili?

Scarsa incisione dei progetti con le amministrazioni pubbliche

Il primo ambito di disfunzionalità – se così lo si vuole chiamare – riguarda la scarsa incisione nel percorso di vita professionale di alcuni soggetti dei progetti di pubblica utilità. Se, infatti, è vero che per alcuni questo strumento rappresenta l'unico veicolo di partecipazione possibile al mondo del lavoro, in comparazione con un'occupazione all'interno di un'impresa produttiva, mostra i suoi limiti:

Sì ma quelli non sono progetti nostri ma del consorzio, dove noi siamo insieme ad altre quindici cooperative. Sono progetti di pubblica utilità e **sono progetti che fondamentalmente servono a poco o niente perché servono a portare persone disoccupate a dare una mano ai servizi comunali ma tu sai che mediamente il comune non assume nessuna di queste persone.** Sono progetti di sostegno al reddito e spero che un giorno finiranno e che ci lascino utilizzare queste persone per fare un inserimento in azienda. Io ti pago il lavoro di questa persona per sei mesi e tu me la regolarizzi e alla fine dei sei mesi, se la persona ha fatto bene, ti rinnovo altri sei mesi. [...] nei comuni mediamente non vanno a fare un granché. [i4/35]

Un altro limite che si suggerisce di presidiare riguarda il rischio che si lavori troppo per compartimenti stagni:

sulle criticità maggiori credo è la mancanza di collegamento tra attori del pubblico e privato sociale. quando dicevo prima che **c'è una situazione sempre più a compartimenti stagni**, vedo degli operatori del pubblico, assistenti sociali in primis, che sono sempre più...come dire...condizionati dal loro operato e quindi poco elastici nell'aprirsi, nel dare spazi, nel dare anche riconoscimento ad operatori che sono del pubblico e questo è anche **mancanza di co-progettazione e co-programmazione**. Sono termini che dieci-quindici anni fa con la legge adesso non mi ricordo quale... forse 348... che proprio parlava e aveva avviato vent'anni fa i piani di zona e tutta la co-progettazione è rimasto nel cassetto...sono state fatte alcune esperienze positive di programmazione ma dopo si è un po' tutto bloccato. [i3/10]

Il rischio di irrigidirsi in compartimenti e in pratiche burocratiche note ai sistemi istituzionali, rappresenta un rischio però anche per il mondo del Terzo Settore che, avvicinandosi alle amministrazioni pubbliche, per osmosi acquisisce delle rigidità non funzionali al lavoro:

Un elemento ad esempio è stato quello di strutturare una pausa obbligatoria di 15 minuti al giorno, perché per i lavoratori c'è l'obbligo di fare una pausa di 15' se superi le sei ore di lavoro al giorno. [...] In ogni caso, dal momento in cui strutturi la pausa a tavolino, significa che anche la pausa non è un momento informale in cui veramente fai la chiacchiera con il collega o lo vivi come pausa. Lo vivi come una regola, che non ti piace per altro, perché ti costringe a stare qual quarto d'ora in più a fine giornata. **Hai delle regole che definiscono le cose, magari poco sensate per il tuo contesto organizzativo**, ma le forzi allo stremo dentro ad un contesto organizzativo che non avrebbe questo tipo di esigenza. **Tutto diventa estremamente rigido e burocratico**. [i10/15]

Svantaggio economico del lavoro in strutture istituzionalizzate

Negli ambienti altamente istituzionalizzati – come ad esempio le strutture carcerarie – le condizioni e le regole di vita che assicurano il normale sviluppo delle attività dei detenuti, possono trasformarsi in elementi che ostacolano i progetti di lavoro sociale realizzati all'interno, come raccontano questi testimoni.

Il carcere ad esempio [...] Le aziende non ti pagano tanto, **la resa non è quella di un operaio normale e anche l'organizzazione è più complicata** perché un conto è un'azienda fuori ma tu pensa solo per entrare, apri la porta, fai i controlli ecc. [i5/11]

Guarda, per tornare alla sostenibilità, il fatto è che per quanto noi possiamo diventare bravi a gestire l'attività produttiva e di vendita – cosa che stiamo imparando a farlo camminando perché non era nel nostro dna – **c'è comunque una caratteristica di disfunzionalità nel lavoro che facciamo**: la sede che a volte devi aspettare mezz'ora che ti aprano, che un'azienda che tiene chiusa mezz'ora si traduce in perdita economica, e questo il carcere non lo capisce. **C'è un gap che non si riesce più di tanto a colmare nella nostra esigenza di funzionare come azienda e loro** che si occupano di garantire la sicurezza nelle attività più o meno ben viste ma vengono sempre dopo. In questo spazio loro [il carcere] lo marciano bene. Poi come in tanti posti le persone fanno la differenza, trovi quello che se ne frega. È a sensibilità del singolo agente che quel giorno ricopre quel turno... comunque sia il contesto non è una fabbrica e quindi ci sono dei tempi morti, delle disfunzionalità. [i6/14]

Chiaramente le condizioni ambientali ostacolanti accentuano i tratti di fragilità delle persone che in quei contesti si sono ritrovate e adesso hanno intrapreso un percorso di riabilitazione e integrazione, come racconta questa imprenditrice e spesso le risorse impiegate nell'accompagnamento di queste persone non sono direttamente redditizie per l'organizzazione.

Dall'altra abbiamo dei lavoratori che si sono lì per lavorare ma che sono in una condizione in cui ci sono spesso delle interferenze emotive, di pensieri, di preoccupazioni che magari tutti abbiamo ma che lì hanno molto più spazio rispetto a quello che un lavoratore normalmente può permettersi. A tutti può capitare ma sai che quando vai al lavoro...nel caso nostro siccome il lavoro è parte di un percorso della detenzione che ha a che fare con il cambiamento della persona, è anche il luogo di un confronto e queste cose qua sono

tempo, risorse nostre, il nostro operatore che si dedica e si occupa parlando con gli educatori, con gli assistenti sociali, **c'è tutto un lavoro di rete che non è chiaramente redditizio che non viene pagato da niente e nessuno, non viene pagato dal prodotto che si vende.** [i6/14]

3.3.5. Aprirsi e creare partnership con il pubblico

La quinta dimensione di sviluppo è stata individuata a partire dalle diverse voci che riportavano quanto il rapporto tra pubblico e privato – in particolar modo con il mondo della cooperazione – fosse ancora centrale per far sì che i progetti di inclusione sociale fossero sostenibili e generativi sui territori. Perché questo rapporto continui a dare i suoi frutti, è necessario che da entrambe le parti vi sia una spinta all'apertura e alla continua messa in discussione attraverso il dialogo e il confronto.

Rapporto centrale di collaborazione tra enti pubblici e cooperazione

Quando si tocca il tema del rapporto Pubblico - Terzo Settore sorge la questione del difficile equilibrio tra dipendenza e partenariato, rispetto soprattutto ai finanziamenti pubblici. In un'intervista, ad esempio, si è parlato della necessità di instaurare un dialogo tra mondo cooperativo e amministrazione pubblica in merito alle riforme che riguardano il lavoro sociale:

[intervistatore] **Lavorare quindi su una relazione con il pubblico** che sia diversa, che non sia solo di chi eroga e di chi riceve, ma che sia di costruzione partecipata dei progetti...

[intervistato] E della normativa per esempio, perché io credo che a volte il legislatore approvi normative e provvedimenti di legge che sono anche insensati, proprio perché **non c'è questa permeabilità di opinioni tra un mondo e l'altro.** [i9/48-49]

Emerge che l'ente pubblico potrebbe assumere un ruolo promozionale all'interno delle reti, favorendo il dialogo tra le parti:

Sicuramente è il suo ruolo di istituzione pubblica. Però **dovrebbe avere anche un ruolo di stimolo.** Dobbiamo crescere noi come operatori pubblici (mi riferisco ad operatori del centro per l'impiego) ma anche gli enti privati. Se facciamo un percorso di crescita insieme... **ci sono delle competenze che rimangono pubbliche, poi col privato tanto è più stretta la collaborazione, più riesco a proporre.** Allora sì c'è una strategia di coordinamento istituzionale in prospettiva di sviluppo ma anche una collaborazione operativa che è importante, più a livello di operatori. [i1/20] Secondo me c'è un'evoluzione che è un po' legata molto da questa modalità che la regione ha voluto introdurre da anni e che ha cercato di **impostare i progetti di riqualificazione a livello provinciale con una rete.** Questa cosa qui è stata molto provocante perché c'è un capofila ma tutto sommato **gli enti sono chiamati all'interno di un partenariato a parlarsi anche di più, con fatica, e i nostri servizi sono chiamati a promuovere un maggior dialogo tra questi soggetti.** Questo ha fatto sì che non presentassero più progetti in base alle proprie risorse interne di insegnanti ma più legati alle necessità del territorio. Questo ha aiutato nel tempo e ha messo in risalto le peculiarità, ad esempio se un ente è sempre stato bravo a lavorare con un certo target, te ne occupi tu. Allora diventano interventi dove non è che tutti continuano a fare tutto. Non è la stessa cosa fare formazione con un disabile, un giovane o un over. Con fatica ma è un cammino che anche qui [nome della località] è partito ed è interessante. [i1/14]

Tra gli enti con cui collaborare viene nominata anche l'azienda sanitaria, partner centrale soprattutto nei progetti di inserimento lavorativo di persone con un trascorso sanitario o psichiatrico.

il rapporto con il personale socio-sanitario dell'azienda sanitaria locale è un rapporto proficuo, uno scambio continuo di informazioni, di dati rispetto al soggetto inserito. Per questo funziona benissimo. Per contro, noi ci aspetteremmo dall'azienda sanitaria, non dico una corsia preferenziale, ma almeno un'attenzione rispetto agli appalti. Perché noi assorbiamo tutte queste persone che ci indicano e ci mandano, diventiamo attori nel percorso di recupero. Per contro sarebbe importante che l'azienda sanitaria avesse un occhio di riguardo nell'assegnazione di certi appalti a noi congeniali, penso al verde, ma anche perché la

legge lo prevede... non dovrebbero fare qualcosa di contrario alla normativa. Dovrebbe esserci maggior permeabilità in un senso e nell'altro. Io ti do una mano nel recuperare questi soggetti e non sono più un peso sociale ma dei soggetti inseriti nella società e tu mi dai gli strumenti e il lavoro necessario perché io li possa impiegare, in un circolo virtuoso. [i9/20]

Rischio per la cooperazione di essere un mondo chiuso ed autoreferenziale

Uno dei rischi riscontrati per quanto riguarda il mondo della cooperazione, così come percepito dagli altri attori del territorio che si occupano di lavoro sociale, è quello di riferirsi eccessivamente a se stessi, mantenendo un confronto solo tra simili, fuggendo le occasioni di contaminazione e ibridazione con gli altri mondi del sociale, come racconta questo testimone.

Io non provengo dal mondo della cooperazione e una cosa che ho trovato disarmante, **un limite della cooperazione è che è autoreferenziale**. È uno dei mondi più autoreferenziali che io abbia visto. [...] Rispetto al mondo reale, nel senso che è un mondo a sé stante, un mondo nel mondo, ma che a volte parla solo a sé stesso o a soggetti uguali. Secondo me a volte la cooperazione perde il contatto con la realtà. Dalle... adesso non so neanche come si chiamino... Confcooperative, piuttosto che Legacoop, piuttosto che... fanno parlare tra loro soggetti che fanno le stesse cose, secondo me... è una critica non cattiva, ma un pensiero... **essendo autoreferenziali non riescono a mettere in contatto il mondo reale e il mondo della cooperazione e quindi diventa un mondo chiuso. Se tu vai a un convegno [nomina un'associazione sindacale] ci sono operatori, altri operatori, e si continua a parlarsi addosso**. Sarà che io arrivo dal mondo della politica, della pubblica amministrazione. E hanno molti difetti ma anche qualche pregio. La politica, la pubblica amministrazione non parlano solo a sé stesse, ma parla al mondo reale, per ragioni di consenso, per tutti una serie di ragioni. **Questo lo trovo molto più chiuso, come ci fosse uno steccato intorno e nessuno che possa entrarvi**, quasi. [i9/31-35]

La chiusura viene percepita nel momento in cui non si partecipa ai tavoli convocati dalle pubbliche amministrazioni, a dispetto di aziende non appartenenti al terzo settore ma che, in alcuni casi, presenziano maggiormente.

Manca una managerialità. Abbiamo incontrato due consorzi per parlare dell'accordo sull'art. 14. Abbiamo attivato solo due esperienze, **non abbiamo avuto nessuna risposta dalla cooperazione** per muoversi su questo fronte. Ma dico, se c'è lo spazio, l'interesse dalle aziende profit, valutiamolo! Perché non si tratta solo di fare solo una commessa ma in prospettiva più ampia... sicuramente fanno un sacco di lavoro ma da questo punto di vista qui...[i1/38]

3.3.6. Reti, filiere e collaborazioni stabili

La prospettiva di sviluppo di network è stata intesa come capacità strategica di interessare reti interne – tra servizi e progetti propri – ed esterne – cioè relazioni sul territorio con altri enti al di fuori del proprio e appartenenti al terzo settore, così come alle amministrazioni pubbliche e alle imprese territoriali, profit e no profit.

Reti territoriali facilitanti

La rete territoriale innanzitutto necessita della maturazione di una visione sempre più organica del sistema di welfare locale. In questo senso, sarebbe necessario investire per creare un sistema organico di pari opportunità tra i servizi alla persona e le organizzazioni del lavoro che dia una risposta più consistente alle sfide del territorio. Quello che viene espresso in quest'intervista è che uno degli strumenti da implementare è la contrattazione territoriale ma anche il far incontrare gli interessi di tutti i soggetti per favorire la nascita di una visione strategica del territorio:

L'unica cosa che vedo è che le associazioni di categorie insieme con le organizzazioni sindacali creano quei meccanismi (la contrattazione aziendale e la contrattazione con il territorio e questa cosa che abbiamo fatto

con le politiche attive, lo stesso welfare territoriale) perché oggi il benessere delle persone nell'azienda non significa dare il pacco aziendale, ma [...] **se fossero guidate in un sistema più organizzato e organico del territorio, ci sarebbero dei benefici sul territorio.** Penso ai cinquantenni che non riescono a trovare un posto di lavoro e sono espulsi dal mercato del lavoro, ci sono alcune aziende che fanno qualcosa ma è troppo poco. Ma anche il fatto del clima aziendale, il riconoscimento reciproco tra impresa e lavoratore... ne beneficiano la produttività. **Se noi riusciamo a ragionare in termini di conciliazione di tempi di vita, noi riusciamo ad intervenire in maniera più organica.** [...] **Dare organicità al territorio attraverso una visione generale.** [...] È questa la cosa che da sindacalista vedo: **riuscire a mettere insieme tutti i soggetti e riuscire a mettere insieme una visione strategica del territorio, dove dentro ci sono anche queste iniziative dentro le imprese.** [...] Sono cose che piano piano stanno maturando. **Solo se vengono inserite dentro un contesto organizzato e condiviso, con partner stabili** [i8/26]

Il tema delle partnership stabili, accennato nella precedente intervista, in realtà è una questione determinante per quelle imprese sociali che si occupano di produzione e di vendita, le quali prospettano di mantenersi in piedi sulla base degli accordi, meglio se lungimiranti e continuativi nel tempo.

Abbiamo avuto la fortuna di avere un partner molto generoso con cui abbiamo iniziato a collaborare nel 2016, [nomina la persona] che ha sostenuto la cooperativa [...] **Poi in realtà tutto il resto sono partner occasionali, non abbiamo mai una certezza, capito?** Adesso abbiamo appena firmato un accordo [...] Poi ne abbiamo altre collaborazioni: sindacati, associazioni di categoria che ci commissionano dei lavori però con cui non c'è un impegno sul lungo periodo, posso confermatelo o no. Altri con cui collaboriamo sono alcuni musei privati, [...] Abbiamo queste reti, poi abbiamo la nostra produzione che vendiamo in negozio, in altri negozi rivenditori e poi abbiamo il sito di vendita on-line. Questo doppio registro vale per tutte le attività [...] **Qui ancora di più è importante questa collaborazione.** [i6/20]

In quest'altra intervista viene raccontato come fin dall'inizio del progetto dell'organizzazione ci fosse l'intenzione di inserirsi nel territorio, ma anche come questo sia avvenuto per forza in reazione alla mancanza di risorse strutturali: il bisogno ha portato ad un'apertura verso l'esterno dai risvolti strategici.

La sostenibilità forse la legherei al sapere che abbiamo poche risorse a disposizione e dobbiamo fare in modo che fruttino il più possibile. Forse l'esempio che porterei in questo caso è l'utilizzo delle stanze. Sappiamo che non abbiamo una sede dove poter realizzare delle attività, però è diventato il nostro punto di forza, perché è sempre di più siamo orientati a dire va bene, **vogliamo lavorare con il territorio? Andiamo nel territorio.** Mi verrebbe da dire questo. [i10/17]

Infine la rete diventa risorsa per il lavoro non solo a livello di professionisti del sociale, ma come movimento generale di cambiamento che potenzialmente potrebbe coinvolgere professionisti diversi e in grado di lavorare in sinergia.

Il primo passo è che si **costruisca una rete a livello di persone** che hanno una voce, di filosofi, di ingegneri, di titolari di aziende. [i7/14]

Valore della sinergia di servizi diversi

È emerso che una delle leve strategiche di sostenibilità delle imprese sociali incontrate riguarda la messa in connessione di servizi molto diversi, dando origine ad un sistema sinergico e duttile, dimostrando capacità di rispondere alle richieste esterne. Eccone due esempi:

Cerco di fare in modo che **i tre servizi lavorino in sinergia.** Per esempio un hotel con capacità ridotta perché la maggior parte delle camere sono saturate dagli utenti è un hotel che da solo è zoppo. Come una comunità dentro un hotel, se la vedessimo da sola sarebbe una comunità con tanti ostacoli e lo stesso un ristorante dentro una comunità di per sé ha delle condizioni più complesse di altri [...] ma **se invece pensiamo a tutti e tre diventa un sistema di grande valore perché solo così possiamo stare sul mercato, abbiamo un'identità precisa, valorizziamo la complessità,** se invece li gestiamo singolarmente, è

inevitabile che gli altri servizi rischiano di essere un problema. Nel senso che organizzare un evento all'interno dell'hotel è un elemento che interferisce nella vita della comunità, se lo pensiamo in ottica di sistema sinergico è un'opportunità perché porta l'esterno dentro, crea vivacità, lo rende un luogo vivo, siamo costretti a cambiare equilibrio, a spezzare la routine, a cogliere le opportunità e sviluppare un pensiero elastico cioè cercare di avere degli strumenti per raggiungere un equilibrio che serve oggi e che servirà domani. [i2/2]

Tra l'altro la cooperativa rispetto ad altre ditte private presenti sul mercato offre **una duttilità che gli altri non hanno**, cioè siamo sempre pronti ad offrire i servizi più disparati e a svolgere qualsiasi servizio e funzione. E questo è quello che ci mantiene sul mercato perché vedo che **qualsiasi esigenza ci sia noi in qualche modo riusciamo a dare una risposta**. [i9/10]

La rete diviene facilitante per la sostenibilità del lavoro sociale non solo se costruita tra organizzazione, ma anche tra singoli professionisti molto diversi, soprattutto che operano a livello dirigenziale, per creare degli spazi di riflessione su questi temi, come viene suggerito in quest'intervista. Una sorta di networking a livello dirigenziale che potrebbe smuovere il cambiamento in direzione top-down:

io ho questo sogno che forse prima di morire spero di realizzare che è quello di mettere insieme dei personaggi che pensano queste cose [...] **Il primo passo è che si costruisca una rete a livello di persone che hanno una voce, di filosofi, di ingegneri, di titolari di aziende**. A [località] lo stiamo facendo con due aziende, con i padroni, manager e amministratori delegati perché questo tipo di analisi approssimativa che stiamo facendo io e te, è interessante perché quando uno è dentro e c'è qualcun altro che glielo fa leggere, si rende conto della sofferenza personale che vive. **L'altra possibilità è più intellettuale, riflessiva, politica è che quando siamo chiamati all'interno di realtà specifiche che ci chiedono formazione e supervisione, progettazione**, sta diventando urgente che nell'elaborazione di qualsiasi progetto rientri dentro la soggettività dei membri in carne ed ossa. Perché si lavora con categorie che hanno perso le radici con l'umanità. Mai come oggi - e qui entra il discorso etico - si vive la paura, la rabbia, la minaccia, l'insicurezza per il futuro, l'assenza di speranza. Per me bisogna rivedere i protocolli formativi, i protocolli di pianificazione dei progetti, che vanno ricalcati. [i7/14]

3.3.7. Trovare nell'università un sostegno

Da questo ultimo stimolo emerge come per le imprese sociali, non ci possono essere prospettive di sviluppo per il welfare locale, senza la compartecipazione del mondo della cultura e della ricerca.

Università come cuore pulsante del cambiamento e dell'innovazione

L'università, come altri sistemi organizzativi, rappresenta in qualche modo una realtà che rischia di chiudersi dentro se stessa. In prospettiva di sviluppo per la comunità tutta, si pensa invece che il mondo universitario dovrebbe aprirsi verso l'esterno, in particolar modo verso le aziende, per creare dei momenti di confronto e condivisione delle buone prassi, al fine di sostenere la nascita di idee nuove e costruttive. In virtù della sua libertà, l'università potrebbe essere il cuore pulsante del cambiamento.

Anche l'università rischia di farsi una cappa... a noi potrebbe essere molto utile avere il confronto con persone esterne, fresche e nuove ma non parlo solo di studenti ma di docenti che possono darci idee costruttive e situazioni di complicità, più momenti di contatto tra le due realtà che poi porterebbero ritorni utili per tutti. [...] **dobbiamo impegnarci per cambiare le cose e l'università dovrebbe essere il cuore di questo**. L'università adesso è una scelta. Una scelta di conoscenza e di vita. Dovrebbe essere più a contatto con la realtà ma sai, anche lì ci sono i circuiti. Prima ti ho fatto l'esempio delle campane di vetro delle tossicodipendenze, delle comunità. **All'università ci dovrebbe essere gente che la testa la sa usare e che soprattutto ha una grande libertà perciò questo l'università potrebbe fare di più, essere più a contatto con la realtà. Ne gioverebbe tutto il sistema, anche le realtà del territorio**. [i5/55]

Università come “collettore” di buone prassi e sostegno alle imprese sociali

Con un'altra immagine l'università potrebbe essere il collettore di buone prassi per il sostegno alle imprese nel tessuto sociale:

[intervistatrice] Ipotizzando una collaborazione, che cosa chiederesti all'università? Quali competenze potrebbero essere utili?

[intervistato] Oltre a quelle specifiche che potrebbero essere... quella di **avere questo sguardo più dall'alto, più ampio che noi non riusciamo ad avere** e quindi fare loro, voi, da **collettore delle buone pratiche** e magari dire: guarda, lì hanno affrontato questo problema in questo modo. Provare ad essere quelli che fanno una sintesi delle cosiddette buone pratiche ma con l'obiettivo di restituirle. Questo potrebbe essere una buona azione. Mettere in comunicazione, far girare la conoscenza che è quella che hanno diciamo. Sia in termini generali che nello specifico. Siccome manca di più quella generale che quella specifica perché magari sui percorsi educativi noi abbiamo un supervisore, cerchiamo di dotarci di figure competenti che ci aiutano a risolvere certi passaggi, dinamiche che vogliamo capire meglio, ma quello che ci manca è **uno sguardo più ampio per capire come collocarci nel tessuto sociale** ad esempio... [i6/36]

CONCLUSIONI

Sulla base dei risultati d'indagine, vogliamo ora richiamare alcune questioni chiave per ciascuna macro-dimensione individuata; esse potranno fungere da rilancio in vista del prosieguo della più complessiva azione progettuale.

Sul piano della definizione del lavoro sociale, sembra necessario focalizzare l'attenzione sui concetti di decentramento e di significati, da collocare in relazione (senza soluzione di continuità).

Dalle parole degli intervistati, infatti, emerge chiaramente come alcuni di loro si muovano nell'alveo di percorsi e definizioni più tradizionali, mentre altri abbiano un'idea più fluida di "lavoro sociale" o, in altri casi, come essa sia ancora in una fase embrionale o indefinita di riflessione.

Alla luce di ciò, però, "nuovo" lavoro sociale potrà essere pensato e creato nella misura in cui vi sarà la disponibilità di ciascun attore in gioco a decentrare il proprio punto di vista per "accogliere" la prospettiva altrui e ibridare i due – o i più – punti di partenza in pratiche di lavoro sociale effettivamente originali. Perché ciò avvenga, tuttavia, simile processo non può che prendere avvio dalle auto-definizioni più consolidate, al limite da quei significati che si reputano "intangibili" nell'orientare la propria azione. In un contesto multi-attore, infatti, solo tale pre-requisito garantisce possibili convergenze; certo, la consapevolezza delle proprie specificità è importante per direzionare il proprio agito, ma se esso non è informato all'approccio testé richiamato, il rischio della frammentazione (in virtù dei tanti attori in gioco) è molto elevato.

Sul piano delle competenze dell'educatore, s'intende qui proporre la questione della formazione. Per non cadere in un trito discorso sulle competenze, tuttavia, tale formazione dovrebbe tendere non solo alla dotazione di quelle (competenze) specifiche del lavoro educativo – basate soprattutto sulla relazione intersoggettiva – quanto anche a competenze che si rifacciano alla trasversalità e, in un certo senso, all'*interstizialità*. Tale processo potrebbe consentire all'educatore la capacità di creare condivisioni trasversali per il tramite degli interstizi; laddove sembra impossibile, laddove una logica gerarchico-funzionale chiamerebbe invece in causa il rispetto dei compiti specifici. L'indagine testimonia chiaramente la necessità di tale postura: solo perseguendo la formazione anche di "altre" competenze (oltre a quelle "tradizionali") l'educatore può intervenire come agente di connessione e riconnessione su un duplice piano: quello della singola organizzazione – o delle singole organizzazioni – e quello territoriale. In tal senso, l'educatore non è più una figura funzionalizzata al "presidiare" le persone ai margini, ma anche per loro diventa un attore di sviluppo più ampiamente inteso, eventualmente smarcandosi dai propri territori d'elezione e individuando nuovi ambiti da dissodare.

Sul piano degli sviluppi del welfare, l'indagine invoca la necessità di un superamento compiuto delle sole architetture funzionali, agendo per la creazione di reti di senso in cui i diversi mondi vitali che presiedono ad agiti organizzativi differenziati possano reperire comuni premesse valoriali per agire non solo in ottica strumentale. Gli attori che oggi popolano le differenti configurazioni di "secondo welfare", infatti, partono spesso da impliciti molto distanti nel guardare ai propri target di riferimento e non vi è alcuna garanzia che la sommatoria di questi diversi impliciti produca una risposta complessa ed efficace; può al contrario produrre una risposta frammentata e ridondante. In questo quadro, la figura dell'educatore diventa quella di chi è capace di mediare tra reciproche, potenziali chiusure, in virtù di quella formazione all'essere trasversali e interstiziali di cui si è detto sopra.

Provando a mettere insieme le quattro parole chiave individuate – decentramento, significati, formazione e reti di senso – appare chiaro come ciascuna di esse implichi e sia implicata dalle altre: così, l'*interstizialità* e la trasversalità chiamano in causa una formazione più marcatamente interdisciplinare; e tale formazione interdisciplinare può consentire di abitare territori ed esperienze inedite, superando facili arroccamenti in vista di un'azione pubblicamente orientata; tesa a raggiungere i soggetti più lontani in virtù di un ampio afflato civico, a creare un'effettiva comunità nei territori (senza darla preventivamente per scontata); a riconnettere lacerazioni fattesi profonde, non suscettibili di essere affrontate con (poco strategiche) improvvisazioni.

BIBLIOGRAFIA

- Bruni L. (2007). *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*. Trento: Il Margine.
- D'Angella F. (2000). *Abilitare alla vita attiva in L'integrazione socio-educativa. Dal progetto individuale all'integrazione che cura*. Torino: Edizioni Gruppo Abele.
- De Luca, S. (2010). *Le tecniche di gruppo*. In De Lillo, A. (ed.). *Il mondo della ricerca qualitativa*. Torino: UTET.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- IUSVE – LISES – Confcooperative Federsolidarietà Veneto (2014). *Rizomi per un nuovo welfare. Indagine esplorativa sulle pratiche generative in Veneto. Rapporto di ricerca*. Padova: Proget Edizioni.
- Kanizsa, S. (1998). *Che ne pensi? L'intervista nella pratica didattica*. Roma: Carocci.
- McIntyre A. (1988). *Dopo la virtù. Saggio di teoria morale*. Milano: Feltrinelli.
- Mortari, L. (2007). *Cultura della ricerca e pedagogia. Prospettive epistemologiche*. Roma: Carocci.

NOTE SUGLI AUTORI

Sarah Baratella è educatrice e progettista sociale, laureata presso lo IUSVE in Scienze dell'educazione e Progettazione e gestione degli interventi socio-educativi. Dal 2017 lavora nell'ambito dell'organizzazione accademica e didattica del dipartimento di Pedagogia dello IUSVE – Istituto Universitario Salesiano di Venezia.

Annachiara Meneghetti è educatrice all'interno di servizi di politiche giovanili e di sviluppo di comunità in provincia di Treviso. Laureata in Scienze dell'Educazione presso lo IUSVE e poi in Scienze Pedagogiche presso l'Università degli studi di Verona, collabora dal 2017 con il Dipartimento di Pedagogia dello IUSVE per il progetto di auto-formazione post-laurea *Alumni Ped.*

Davide Girardi è docente di Sociologia e coordinatore di ricerca presso il Dipartimento di Pedagogia dello IUSVE.

APPENDICE

Mappe concettuali utilizzate durante le fasi di analisi dei dati (software XMind).

