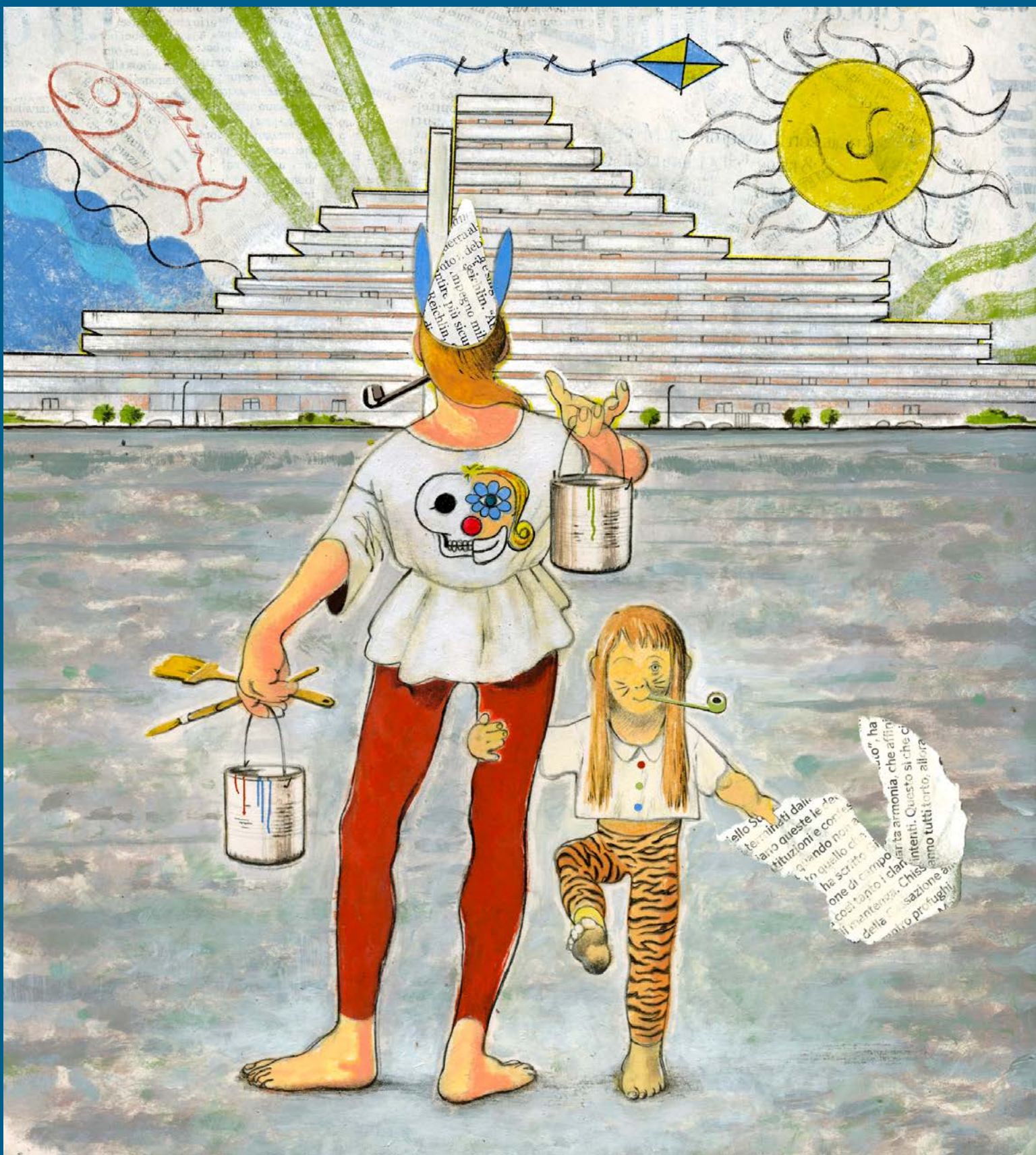


Impresa Sociale

1

Nell'intersezione tra cultura, welfare, rigenerazione, partecipazione, inclusione, innovazione sociale, vi sono imprese sociali che trasformano la qualità della vita delle comunità locali e la percezione del territorio. Impresa sociale e cultura: un binomio sempre più rilevante.

2025



Colophon

DIRETTORE RESPONSABILE

Felice Scalvini

DIREZIONE SCIENTIFICA

Luca Fazzi

COMITATO SCIENTIFICO

Gregorio Arena, *professore ordinario di Diritto amministrativo, Università degli Studi di Trento*
Luca Bagnoli, *professore ordinario di Economia aziendale, Università degli Studi di Firenze*
Paolo Boccagni, *professore ordinario di Sociologia, Università degli Studi di Trento*
Andrea Bassi, *professore associato di Sociologia generale, Università di Bologna*
Antonio Fici, *professore ordinario di Diritto privato, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
Cristiano Gori, *professore ordinario di Sociologia generale, Università degli Studi di Trento*
Benedetto Gui, *professore ordinario di Economia Civile e di Comunione, Istituto Universitario Sophia, Loppiano (FI)*
Michele Mosca, *professore associato di Politica Economica, Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Giancarlo Provasi, *professore senior di Sociologia dei processi economici e del lavoro, Università degli Studi di Brescia*
Silvia Sacchetti, *professore associato di Politica Economica, Università degli Studi di Trento*
Lorenzo Sacconi, *professore ordinario di Politica Economica, Università degli Studi di Milano*

DIREZIONE

Luca Fazzi, Giulia Galera, Gianfranco Marocchi

REDAZIONE

Carlo Andorlini, *Esperto di innovazione nelle organizzazioni del terzo settore*
Andrea Bernardoni, *Legacoopsociali*
Carola Carazzone, *Assifero e Philea*
Luigi Corvo, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
Sara Depedri, *Euricse*
Federica D'Isanto, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Elisabetta Donati, *Fondazione Casa Industria*
Alessandro Fabbri, *Università di Bologna*
Luca Gori, *Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa*
Alberto Ianes, *Fondazione Museo Storico del Trentino*
Luigi Martignetti, *Reves Network*
Massimo Novarino, *Forum Nazionale del Terzo Settore*
Francesca Paini, *Consorzio Eureka*
Silvia Pellizzari, *Università degli Studi di Trento*
Sara Petricciuolo, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Simone Poledrini, *Università degli Studi di Genova*
Melania Verde, *Università degli Studi di Napoli "Federico II"*
Maura Viezzoli, *CISP*

Illustrazione in copertina di Mario Damiano.

Registrazione presso il Tribunale di Trento n. 21/2012 del 27/11/12 - ISSN 2282-1694

La rivista *Impresa Sociale* e il sito www.rivistaimpresa.it sono curati da Iris Network.
Editore Iris Network.

Impresa Sociale è un marchio di proprietà del Gruppo Cooperativo CGM

Impresa Sociale è riconosciuta dall'Anvur come rivista scientifica per l'Area 12 (Diritto), l'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche), l'Area 14 (Scienze Politiche e Sociali) e l'Area 8 (Architettura).



**ISTITUZIONI
NON PROFIT**
CENSIMENTI PERMANENTI
L'ITALIA A TU PER TUTTI.



QUANDO C'È
 UN CENSIMENTO,
È IL MOMENTO
 DI FARSI SENTIRE.

 Istat

PER CONDIVIDERE I VALORI CHE CI UNISCONO

**PARTECIPA AL CENSIMENTO DELLE
ISTITUZIONI NON PROFIT**

Se hai ricevuto la lettera dell'Istat, compila il questionario per dare voce a un settore fondamentale per il Paese.

Ogni risposta conta. Quando c'è un Censimento, fatti sentire!

     [istat.it](https://www.istat.it)

FOCUS

Impresa sociale e cultura

- 5 Impresa sociale e cultura
Redazione
- 6 Promettenti intrecci di welfare socio-culturale
Graziano Maino
- 18 Governance dinamiche e partecipate per imprese culturali,
relazionali e innovative
Noemi Satta
- 30 Co-progettazione culturale per combattere la povertà relazionale:
apprendimenti da una rete multi-attore a Torino
Monica De Luca, Simone Martino, Samuele Poy
- 38 Il ruolo delle imprese sociali nella promozione del welfare culturale
Gesualda Iodice, Francesco Bifulco
- 44 Impresa sociale e cultura: quali intenzionalità per quali impatti
Flaviano Zandonai
-
- 49 Narrazioni erranti dentro e fuori l'impresa cooperativa: un'indagine sulle
storie di vita di chi resta e chi lascia la cooperazione sociale
Antonella Cuppari
- 57 Un percorso di amministrazione condivisa: il caso dell'emporio
solidale di Empoli
Raffaele Calugi, Matteo Pozzoli
- 64 Il finanziamento dell'impresa sociale: un'analisi sperimentale
sui limiti della finanza d'impatto
Virginia Cecchini Manara, Lorenzo Sacconi, Marco Faillo
- 73 Il ruolo delle imprese sociali in Campania nella decostruzione
del dominio maschile
Roberto Graziano
- 80 Legge 68/1999 e valorizzazione del sistema del collocamento mirato:
modelli di partnership imprese sociali e profit per l'inserimento lavorativo
Laura Bongiovanni
- 87 Sguardi di orizzonte per un arcipelago del Terzo Settore
Carola Carazzone
- 95 Ricordando Pellegrino Capaldo
Felice Scalvini
- 97 Hanno scritto in questo numero

Numero 1/2025

FOCUS

Impresa sociale e cultura

Impresa sociale e cultura

Redazione

Impresa Sociale

In Italia così come nella maggior parte dei paesi europei il terzo settore è dai suoi albori impegnato in molteplici ambiti culturali, ricreativi e artistici. Oggi, come evidenziano anche Ferreira e colleghi in [Um novo normal? Impactos e lições de dois anos de pandemia em Portugal](#), un saggio del 2022, il terzo settore garantisce un'ampia gamma di servizi di natura culturale che spazia dall'offerta di servizi altamente qualificati, rivolti a una clientela talvolta elitaria, fino allo svolgimento di attività culturali di natura profondamente popolare, che affondano le radici nelle tradizioni e nei saperi locali.

Accanto a un settore associativo attivo che sul tema culturale opera diffusamente lungo tutto lo stivale, emerge oggi con forza il ruolo delle imprese sociali – sia *ex lege*, sia *de facto* - che hanno recentemente iniziato ad operare in maniera stabile nel settore culturale, distinguendosi per la natura innovativa sia dei servizi offerti, sia dei processi di produzione sperimentati.

Tra gli obiettivi perseguiti da alcune imprese sociali, vi è l'intento di migliorare l'accesso al patrimonio culturale e artistico di cui il nostro paese è ricco. Ne sono un esempio il teatro lirico, la musica classica, il cinema d'autore e il patrimonio archeologico, trattandosi di ambiti tradizionalmente di nicchia, che alcune imprese sociali si stanno impegnando a rendere accessibili al più ampio pubblico.

Ma il ruolo delle imprese sociali va ben al di là dell'obiettivo di intercettare una nuova domanda di fruitori. Va rimarcata infatti l'importante funzione pedagogica che alcune imprese sociali scientemente svolgono, utilizzando la cultura, nelle sue diverse espressioni, quale strumento volto a innescare cambiamenti a livello sociale. A questo proposito, le imprese sociali sono in grado di dare pieno significato alla parola "cultura", che – prendendo in prestito le parole di Luciano Vanni - in sé rinvia al concetto *del coltivare, dell'abitare e del venerare*. Di qui, il prendersi cura di qualcosa o qualcuno, andando ben oltre il concetto di welfare tradizionale, a favore di un modello integrato di promozione del benessere delle comunità. È questo il caso delle imprese sociali di inserimento lavorativo che gestiscono musei, cinema, teatri, favorendo l'inclusione sociale e lavorativa di persone fragili. Ma è anche il caso delle imprese sociali culturali che operano in alcune aree rurali e montane, così come in contesti periferici che hanno talvolta saputo sperimentare servizi altamente innovativi che, oltre a rafforzare la coesione sociale in contesti a rischio di abbandono e degrado, creano nuove opportunità di lavoro.

In breve, come evidenziato da alcune recenti ricerche, le imprese sociali hanno uno spiccato potenziale trasformativo dei settori in cui operano, rendendoli maggiormente inclusivi ed equi e garantendo altresì una più equilibrata convivenza con l'ambiente naturale che le ospita, come documentato anche in [Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy](#), pubblicazione della Commissione Europea del 2024.

In sintesi, questo numero di Impresa Sociale esplora uno spazio, nell'intersezione tra cultura, welfare, rigenerazione, partecipazione, inclusione, dove si assiste ad un protagonismo crescente da parte delle imprese sociali che, proponendo soluzioni innovative tanto nei prodotti quanto nei processi, avviano esperienze trasformative che impattano in modo significativo sulla qualità della vita delle comunità locali, spesso mutando la percezione del territorio sia da parte delle comunità che lo abitano, sia di chi vi si avvicina.

Promettenti intrecci di welfare socio-culturale

Graziano Maino

1. Introduzione

1.1. Collaborazioni espansive, mutualmente vantaggiose

In questo contributo mi propongo di esplorare possibili dimensioni di collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali, e di considerare gli spazi di intervento che possono scaturire dalle molteplici sinergie praticabili. L'ipotesi è che le intersezioni operative determinino uno spazio di welfare socio-culturale, vantaggioso per i diversi soggetti coinvolti. Cosa si intende per welfare socio-culturale? Il welfare socio-culturale è lo spazio di intersezione in cui le competenze e le propensioni delle agenzie culturali e sociali si incontrano, creando nuove opportunità per la cultura e l'inclusione sociale. Il welfare culturale si concentra sull'impatto positivo che le attività culturali (come teatro, musica, lettura, pittura) hanno sul benessere individuale. Il welfare sociale, invece, mira a fornire supporto e inclusione a persone che rischiano l'esclusione. Il welfare socio-culturale si colloca quindi in un punto di incontro tra questi due ambiti. Entrambi mirano all'inclusione di persone che rischiano di essere escluse dalle opportunità e marginalizzate. Questa è un'area di transizione fertile, dove le caratteristiche di entrambi gli ambiti si fondono e creano qualcosa di vitale.

1.2. Agenzie culturali e agenzie sociali

Per entrare nel vivo delle riflessioni è utile una premessa terminologica. Nello sviluppo delle argomentazioni ricorreranno due termini: *agenzie culturali* e *agenzie sociali*, utilizzati per identificare attori pubblici, di terzo settore, o privati che operano rispettivamente a) nel campo della cultura: biblioteche, musei, teatri e spazi performativi, cinema, scuole di musica, di canto e di danza, atelier e spazi per le arti visive, pittura, scultura e fotografia, centri culturali e spazi ibridi; o b) in ambito sociale: servizi sociali di base, servizi specialistici socio-sanitari o sanitari, attività tipiche di cooperative sociali, fondazioni, e associazioni di volontariato in ambito sociale, socioeducativo, socioassistenziale e sociosanitario, ad esempio comunità o altre strutture residenziali, centri diurni, centri di aggregazione, interventi presso il domicilio di pazienti fragili quali anziani con limitata autosufficienza o persone con disabilità, interventi sul territorio per l'inclusione ad esempio di giovani o di famiglie, ecc. Si tratta di due elenchi - peraltro non esaustivi - di attori che possono costruire tra loro una infinita varietà di collaborazioni.

Una seconda premessa circoscrive ulteriormente il campo rispetto al quale verranno sviluppate le riflessioni che seguono. In questo articolo, infatti, l'attenzione verrà riservata alle possibili collaborazioni tra biblioteche (pubbliche o autogestite) o musei con agenzie sociali attraverso servizi o progetti promossi da comuni e gestiti da enti di terzo settore. Le espe-

rienze sullo sfondo delle riflessioni si riferiscono a interventi di consulenza direttamente svolti. In particolare segnalo la costruzione partecipata del piano strategico di "CUBI - Culture biblioteche in rete", allora intersistema bibliotecario e oggi azienda speciale consortile di 60 comuni del territorio ad est di Milano (Agustoni, Cau, Maino 2019 e 2020) che ha previsto collaborazioni tra le biblioteche della rete e le realtà associative di terzo settore presenti nei contesti operativi; la costruzione partecipata (2020-2023) del piano strategico del Multiplo centro culturale, biblioteca e museo diffuso del Comune di Cavriago (Noviello et al., 2023); il percorso di consultazione degli interlocutori promosso dal Comune di Quattro Castella in vista della costruzione di una nuova biblioteca civica (2022-2023); il recente percorso di formazione intervento realizzato per conto della provincia di Sondrio (2024-2025) che ha realizzato tre laboratori di partecipazione, uno dei quali dedicato alla messa a punto delle linee operative di un local hub - spazio rivolto ad adolescenti e giovani - gestito dalla biblioteca e una coprogrammazione territoriale promossa dal Museo Civico di Storia Naturale di Morbegno. Insieme agli interventi di accompagnamento sul campo richiamati, per sviluppare le riflessioni che seguiranno, tengo a riferimento le undici micro-ricerche esplorative sviluppate dalle studentesse e dagli studenti che nell'autunno 2023 hanno frequentato il corso "Costruire progetti e interventi nel welfare locale" proposto nel contesto della laurea magistrale MOVASS - Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale Università degli Studi di Trento. In particolare, le micro-ricerche condotte hanno esplorato, esperienze di collaborazione tra otto biblioteche civiche e tre biblioteche autogestite con attori sociali del contesto locale, e hanno messo in luce la pluralità delle possibili collaborazioni volte a valorizzare caratteristiche, sensibilità, propensioni e disponibilità specifiche dei contesti. Tre di queste ricerche conoscitive sono state documentate in altrettanti articoli: Andreatti et al. (2024), Casula et al. (2024); Moiola e Spadetto (2024). Come nell'anno accademico 2023-2024, così nell'anno accademico 2024-2025 (nell'autunno 2024) nell'ambito del corso "Costruire progetti e interventi nel welfare locale" proposto nel contesto della laurea magistrale MOVASS - Metodologia, Organizzazione e Valutazione dei Servizi Sociali del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale Università degli Studi di Trento sono state condotte micro-ricerche volte a esplorare la collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali. In questo caso sono state esplorate sei collaborazioni fra musei e agenzie sociali locali, un'esperienza di atelier d'arte civico e sette esperienze collaborative che hanno visto coinvolte biblioteche e attori locali. Tra le esperienze riguardanti biblioteche una era riferita ad una biblioteca di quartiere autogestita da volontarie e volontari, una era riferita alla rete delle biblioteche di condominio promossa dal Comune di Milano e una terza ha considerato un'esperienza di biblioteca vivente promossa a Trento.

1.3. Trasformazioni e nuove prospettive si alimentano reciprocamente

Le biblioteche e i musei stanno generando trasformazioni culturali significative, consolidando il loro ruolo di agenti di promozione del welfare socio-culturale. Le esperienze sul campo dialogano con le riflessioni della letteratura, che ha posto – e continua a porre – particolare attenzione alle dinamiche di collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali (Antoniacomì, 2021). Il dibattito sulle trasformazioni che interessano biblioteche e musei in particolare evidenzia come tali cambiamenti non siano episodi isolati, ma processi in corso, che si diffondono nei diversi contesti di riferimento (Faggiolani, 2022; Anzivino e Caligaris, 2021).

La rappresentazione sociale, intenzionalmente ricercata dalle biblioteche stesse, si evolve: si passa da istituzioni impegnate nella promozione della lettura, ad agenzie di promozione delle molteplici forme e fruizione di proposte culturali. La rappresentazione è dinamica, e si rimodula grazie alle evoluzioni che le biblioteche raggiungono, con tempi e modalità differenti a seconda delle condizioni territoriali e istituzionali (Solimine, 2021), in ragione delle capacità di proporre nuovi approcci e nuove offerte nei contesti operativi specifici (Anzivino e Caligaris, 2021) e delle opportunità generate da collaborazioni territoriali e istituzionali (Agustoni et al., 2019). L'interazione tra pratiche e riflessioni teoriche produce nuove idee, disegna percorsi inediti e stimola visioni non ancora consolidate, ponendo le biblioteche di fronte a nuove sfide, progetti e modalità operative. Il cambiamento delle biblioteche avviene all'interno di una società attraversata da crisi e tensioni di natura sociale e ambientale, a scala sia globale che locale (Agnoli, 2023).

In questo contesto, le biblioteche si configurano progressivamente come infrastrutture di promozione del welfare socio-culturale diffuso e locale (Maino e Maino, 2022), partecipando attivamente alla ridefinizione culturale in corso, anche grazie alla loro presenza capillare sul territorio. Il valore del welfare culturale è stato esplicitato da Cicerchia, Rossi Ghiglione e Seia (2020), che – riprendendo le osservazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità – hanno evidenziato l'impatto delle attività culturali, artistiche e creative sulla promozione della salute e del benessere individuale e relazionale, nonché sullo sviluppo di autonomie e capacità di apprendimento e azione nei contesti di vita.

Come le biblioteche, così anche altre iniziative di welfare culturale si rivelano strumenti efficaci nel contrasto alla solitudine, al decadimento personale e alle disuguaglianze, nel rafforzamento della coesione sociale e del capitale sociale, nel sostegno ai processi di invecchiamento attivo e nell'inclusione di persone in condizioni di sofferenza psichica, disabilità o marginalità sociale (Manzoli e Paltrinieri, 2021). Tuttavia, il focus di questa riflessione non è il contributo che le attività culturali offrono alla salute, quanto piuttosto la collaborazione tra agenzie culturali e sociali che scelgono di attivare interlocuzioni e costruire interventi insieme. L'obiettivo è comprendere in che modo queste alleanze possano amplificare la loro capacità di ascolto e di risposta ai bisogni delle comunità. In particolare, ci interroghiamo su come musei, biblioteche e altre agenzie culturali riescano a rappresentare una risorsa per gli interventi

sociali e, reciprocamente, su come gli interventi sociali costituiscano un valore per le biblioteche e per altre agenzie culturali. La questione centrale non è (solo) quella di una collaborazione funzionale ad un risultato: si tratta di attivare sinergie capaci di moltiplicare i benefici di costruire un'integrazione mutualmente vantaggiosa.



1.4. Un esempio paradigmatico: l'evoluzione della missione dei musei

L'evoluzione della missione dei musei proposta dall'International Council of Museums (ICOM) è significativa per esplicitare come l'associazione internazionale che rappresenta a livello mondiale musei e agenzie culturali, abbia nell'arco di quindici anni (tra il 2007 e il 2022) ripensato le coordinate di indirizzo generali in una direzione di apertura. Nell'ambito della ventiduesima Assemblea Generale tenutasi nel 2007 a Vienna, ICOM aveva formulato la seguente definizione di museo:

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.

Nel corso dell'Assemblea Generale straordinaria svoltasi nel 2022 a Praga, la definizione di museo è stata rivista. La nuova definizione di museo, esito di un processo partecipativo che ha coinvolto 126 Comitati nazionali, è questa:

Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

L'evoluzione della missione di museo tra il 2007 e il 2022 racconta la trasformazione del ruolo dei musei nelle società contemporanee. Questi gli elementi della nuova definizione che enfatizzano il ruolo dei musei sul piano sociale:

- L'attività di ricerca si estende. Mentre nel 2007 il museo "effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente", la definizione del 2022 amplia il campo della ricerca includendo il "patrimonio culturale, materiale e immateriale", estendendo la prospettiva di ricerca al patrimonio umano nel suo complesso e non solo alle testimonianze dell'uomo.
- Se la definizione del 2007 indicava l'impegno di essere al servizio della società, con la dichiarazione del 2022 i musei vengono descritti come "aperti al pubblico, accessibili e inclusivi", suggerendo anche l'impegno verso il coinvolgimento attivo delle comunità nelle attività e nelle proposte museali.
- Con la definizione del 2022 i musei assumono l'impegno programmatico di promuovere la diversità e la sostenibilità - nelle sue tre dimensioni culturale, sociale ed ecologica - riflettendo una disposizione a costruire iniziative esplicitamente sociali.
- Anche il passaggio da comunicare le "testimonianze materiali e immateriali" a "interpretare il patrimonio culturale" indica la propensione crescente verso il coinvolgimento attivo nella costruzione di significati condivisi con i pubblici.
- La definizione del 2022 include un riferimento esplicito all'offrire esperienze diversificate per "educazione, piacere, riflessione e condivisione di conoscenze", riconoscendo così un ampio raggio di azione e una gamma più estesa di funzioni culturali e sociali.

La nuova definizione rappresenta un aggiornamento significativo, che risponde alle trasformazioni globali nel modo di concepire i musei. L'accento sull'inclusione, la sostenibilità, l'etica, e la partecipazione delle comunità segnala un cambiamento di paradigma: il museo non è più solo un luogo di conservazione ed esposizione, ma un attore sociale partecipe nel promuovere la diversità culturale, il dialogo e lo sviluppo sostenibile. Perché l'evoluzione della definizione di museo, della sua missione nella società contemporanea è significativa? Perché segna un'apertura e una disponibilità alla collaborazione, una mentalità che vede la cultura come risorsa per le comunità da sviluppare ricercando sinergie e collaborazioni. Queste prospettive di azione sono fondamentali per le agenzie sociali: per consonanza di intenti e per la reciproca disposizione a sviluppare - nella pluralità di forme che si possono costruire - partnership aperte, trasformative e inclusive.

2. Possibili collaborazioni tra agenzie culturali e agenzie sociali

Le riflessioni di Michel de Certeau (1994) sulla pluralità delle pratiche e dei luoghi di produzione culturale, sul profondo intreccio con le dinamiche sociali e politiche, sui riverberi ideologici, sugli effetti nei contesti di vita, e sulle molteplici interpretazioni delle dimensioni culturali, suggeriscono che non vi siano limiti alle potenziali collaborazioni tra agenzie culturali e sociali. Queste collaborazioni possono assumere forme propositive, critiche, dialettiche, sperimentali, costruttive e trasformative. Se dunque possiamo pensare alla cultura come fermento diffuso, ciò non toglie che si possano tentare di mappare le regioni, gli ambiti di collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali,

per poter poi entrare nelle dinamiche che favoriscono alleanze, nelle condizioni di apertura e di inclusione di diversi soggetti attivi nei contesti di operatività. La figura 2 prova a indicare sei regioni nelle quali musei, biblioteche, teatri, o centri culturali possono immaginare di unire le forze con enti di terzo settore e servizi sociali, socio-educativi o socio-sanitari per animare i contesti di prossimità con iniziative di promozione e coinvolgimento culturale.



2025 | Graziano Maino | www.pares.it

Il concetto di welfare socio-culturale si basa sull'integrazione tra politiche culturali e sociali per rispondere ai bisogni della comunità attraverso le opportunità di coinvolgimento e di innovazione che cultura e sociale possono attivare. La collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali può generare spazi di welfare in cui l'accesso alla cultura diventa uno strumento di inclusione sociale, benessere e partecipazione attiva. Gli ambiti di seguito considerati provano a identificare forme di collaborazioni praticate e praticabili.

2.1. Attività operative co-ideate e co-promosse

Una possibilità per sviluppare sinergie è data dalle molteplici iniziative culturali che agenzie culturali possono promuovere insieme con i servizi alla persona e con enti del terzo settore. In biblioteca, unendo le energie, si possono ospitare incontri formativi, laboratori, attività esperienziali e di scambio di esperienze, conferenze ed eventi. Possono anche essere organizzati laboratori di lettura ad alta voce che vedono protagoniste persone che si incontrano sulla base di interessi comuni, proiezioni e animazioni. Le biblioteche, infatti, non appena intravedono la possibilità di animare i loro spazi con attività culturali, aprono le porte alle collaborazioni, esprimendo la loro vocazione a co-ideare e promuovere eventi che animano la cultura locale e che, di volta in volta, si fanno moltiplicatori di nuovi contatti e nuove progettazioni. Organizzare iniziative come esito di collaborazioni tra agenzie culturali e agenzie sociali significa considerare congiuntamente esigenze specifiche alla ricerca di soluzioni trasformative, mettere a sistema le diverse risorse che gli attori possono proporre: reti di supporto, capacità di attivazione e di ingaggio, idee sfidanti, risorse parziali che messe a fattor comune consentono iniziative di maggiore risonanza. Musei e centri di salute

mentale, comunità terapeutiche o servizi per persone con disabilità possono predisporre e realizzare percorsi esperienziali. Esempi significativi sono descritti nelle esperienze del museo MUSE di Trento (Famà et al, 2023) che ha formato figure professionali dedicate, ha attivato percorsi accessibili e inclusivi rivolti a visitatori neurodivergenti, ha predisposto uno Spazio Calmo e ha adottato una guida in Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA). Si tratta di interventi strutturali che mirano a rimuovere le barriere fisiche e cognitive, a creare ambienti accoglienti, agibili, attenti al benessere soggettivo e a promuovere esperienze di fruizione museale di qualità per la varietà di pubblici che accedono al museo. Ulteriori esempi di collaborazione a tutto campo sono stati promossi dalla Galleria Nazionale di Roma con l'obiettivo di coinvolgere giovani (De Stefano, 2023). Dal 2018, la Galleria ha collaborato con l'Accademia di Belle Arti di Roma per creare programmi di mediazione culturale. Questi programmi hanno come obiettivo quello di superare le barriere all'accessibilità e a promuovere un dialogo orizzontale tra i visitatori e l'arte. Progetti specifici includono attività per bambini, adolescenti con fragilità e giovani detenuti, tutti progettati per favorire l'espressione personale e l'apprendimento attraverso l'arte. L'obiettivo generale è rendere l'esperienza museale più inclusiva, significativa e trasformativa per tutti i visitatori. Agenzie culturali insieme a servizi sociali, sanitari e assistenziali possono mettere a punto percorsi coinvolgenti che favoriscono l'inclusione, e trasformano i luoghi della cultura in spazi di relazione, cura e cittadinanza attiva.

2.2. Reciproche ospitalità di iniziative ed eventi

In biblioteca, unendo le energie, possono essere ospitati incontri formativi, laboratori, attività esperienziali e di scambio di esperienze, conferenze, eventi a contenuto sociale. Al museo sarebbe possibile organizzare merende conviviali inclusive in occasioni di visite guidate, incontri su temi specifici, attività di divulgazione scientifica o culturale. In collaborazione con agenzie culturali, attente ai temi sociali e ambientali si potrebbero allestire spazi per lo scambio di giochi o di vestiti, oltre che laboratori sul riuso e sul riciclo, utili a promuovere esperienze di economia circolare. Le agenzie culturali, se colgono l'opportunità di animare i loro spazi con attività sociali coerenti con la loro mission culturale, favoriscono collaborazioni, esprimendo così la loro vocazione ad ospitare e mettere a disposizione gli spazi di cui dispongono per eventi che animano la cultura locale e che - di volta in volta - si fanno moltiplicatori di nuovi contatti e di nuove relazioni. La collaborazione può muoversi nei due sensi e non solo su un terreno comune: i servizi alla persona possono sponsorizzare un ciclo di incontri con a tema il viaggio, e la biblioteca può sponsorizzare una serie di incontri rivolti ai genitori che affrontano la transizione da un ciclo scolastico ad un altro o l'utilizzo consapevole dei social dei loro figli. L'aspetto chiave dell'ospitalità e del rilancio reciproco sta proprio nell'identificare l'altra agenzia o le agenzie che collaborano come istituzioni in grado di ospitare, amplificare, rilanciare e legittimare proposte costruite in contesti differenti. Apparente queste forme di sinergie sembrano di livello minimo, mentre proprio perché promuovono il riconoscimento di soggetti e di attività altre da sé, costi-

tuiscono forme di connettività sociali che consolidano il capitale sociale dell'ecosistema di azione. L'ambito sociale può proporre un ciclo di incontri di programmazione nel museo locale, la residenza per anziani può ospitare nel suo auditorium le prove e la realizzazione di uno spettacolo teatrale, e, in ultimo, nelle salette della biblioteca si possono svolgere incontri protetti (Maino, 2020). I musei possono ospitare attività di educazione alla salute e alla legalità, in collaborazione con servizi sociosanitari e centri per il contrasto alla violenza di genere. Le scuole di musica possono collaborare con i servizi per l'infanzia e le famiglie, offrendo percorsi musicali per genitori e bambini in situazioni di difficoltà. I centri culturali possono ospitare sportelli di ascolto, mediazione culturale e alfabetizzazione digitale, in collaborazione con cooperative sociali e associazioni di volontariato. Allo stesso tempo, gli spazi sociali possono ospitare attività culturali, portando teatro, musica, arte e lettura in comunità residenziali, ospedali o in carcere. Aprire gli spazi culturali alle agenzie sociali e viceversa, attivare reciproche ospitalità permette di costruire ponti tra mondi diversi, valorizzando gli spazi culturali come luoghi di welfare e gli spazi sociali come contesti di produzione culturale.

2.3. Tirocini, inserimenti lavorativi, volontariato ospitati da agenzie culturali

Le agenzie culturali rappresentano una risorsa strategica per accogliere persone che necessitano di opportunità per sperimentarsi, avviare o riprendere un percorso lavorativo, sviluppare competenze e mettere alla prova le proprie attitudini. Biblioteche, musei, teatri e altri spazi culturali offrono contesti concreti in cui esperienze di tirocinio o di inserimenti al lavoro possono realizzarsi, contribuendo alla abilitazione individuale. Possono accogliere persone coinvolte in misure alternative alla detenzione, soggetti in condizione di fragilità che necessitano di tirocini formativi, o individui impegnati in percorsi di reinserimento lavorativo e attività di utilità sociale. Oltre a facilitare l'accesso al mondo del lavoro, questi spazi culturali giocano anche un ruolo attivo nella costruzione della coesione sociale e della cittadinanza attiva. Le agenzie culturali possono diventare spazi di formazione e inserimento lavorativo per persone seguite dai servizi sociali, contribuendo a rafforzare l'empowerment personale e professionale. Alcuni esempi concreti includono: tirocini in musei e teatri per persone in percorsi di reinserimento lavorativo; borse lavoro nei centri culturali per giovani in uscita da percorsi di tutela (ad esempio, ex minori stranieri non accompagnati, ex detenuti, vittime di tratta); volontariato nei festival, nelle biblioteche e negli eventi culturali per persone con fragilità sociali. Queste esperienze non solo favoriscono l'autonomia e l'inserimento professionale, ma creano anche opportunità di partecipazione attiva, trasformando gli spazi culturali in vere e proprie infrastrutture di welfare socio-culturale. Parallelamente, le biblioteche rappresentano anche un luogo privilegiato per il volontariato, offrendo occasioni per sviluppare interessi, acquisire nuove competenze e contribuire alla vita della comunità. In questo senso, esse costituiscono un punto di raccordo fondamentale tra politiche culturali e servizi alla persona, promuovendo percorsi di accompagnamento al lavoro.

2.4. Attività nella comunità locale e nel territorio

Le agenzie culturali e sociali possono unire le forze per portare attività culturali nei luoghi della comunità, favorendo la partecipazione e la coesione sociale (Rasetti, 2017). Questo significa diffondere cultura e welfare negli spazi pubblici attraverso partnership che valorizzino temi di comune interesse. La diffusione sarà poi amplificata dall'impegno congiunto nel sollecitare riflessioni, stimolare il confronto, sorprendere, provocare, ricordare e proporre nuove prospettive su questioni rilevanti per la società. L'obiettivo è creare spazi di partecipazione accessibili e inclusivi. Esempi concreti di questa sinergia includono la realizzazione di giornate culturali, festival tematici, rassegne di cinema e teatro, eventi su tematiche sociali, maratone di lettura, passeggiate esplorative, concerti e letture animate in contesti con forte valenza sociale, come case di riposo, ospedali, carceri, sedi istituzionali e servizi pubblici. Un esempio emblematico di questa trasformazione è il ruolo delle biblioteche: da semplici contenitori di attività, possono diventare promotrici attive di iniziative territoriali, direttamente o in collaborazione con altre agenzie locali. Il patrocinio della biblioteca, il suo logo e la sua presenza simbolica conferiscono credibilità e rilevanza alle iniziative proposte alla comunità. Questo effetto di riconoscibilità si amplifica quando le attività vengono ideate e realizzate in modo collaborativo, rafforzando la loro efficacia e il loro impatto. La collaborazione tra agenzie culturali e sociali non solo conferisce maggiore rilievo alle iniziative, ma esplicita una linea d'azione propositiva e inclusiva. La co-promozione di eventi in spazi pubblici, commerciali e frazioni cittadine, o nell'ambito di feste ed eventi già esistenti trasmette un chiaro messaggio di impegno congiunto per la comunità. Seguendo questo approccio, si osserva che servizi e progetti innovativi nascono dal dialogo e dalla convergenza tra istituzioni, terzo settore e privato. Tale visione trasforma la cultura in uno strumento di resilienza sociale, capace di richiamare attenzione, stimolare riflessione, e creare connessioni tra temi e persone. Attraverso un lavoro congiunto, le agenzie culturali e sociali possono promuovere modelli di relazione basati sulla conoscenza, sul rispetto e sul riconoscimento reciproco, affrontando temi cruciali come la promozione della salute, l'inclusione delle diversità e il valore della cultura come diritto e motore di cambiamento sociale. Portare cultura e welfare fuori dagli spazi tradizionali e attraversare i luoghi pubblici significa interpellare la società e aprire nuovi cantieri di cittadinanza attiva. Il welfare socio-culturale rappresenta una sfida e un'opportunità per costruire comunità più inclusive, solidali e partecipative.

2.5. Networking e partnership cross-settoriali

Le istituzioni culturali hanno un potenziale ancora in parte inesplorato nel diventare infrastrutture di welfare socio-culturale, capaci di rispondere alle esigenze delle comunità locali non solo come spazi di fruizione e produzione culturale, ma anche come centri di aggregazione e inclusione. Biblioteche, teatri, musei e centri culturali possono ospitare servizi alla persona, promuovere percorsi di cittadinanza attiva e diventare punti di riferimento per chi opera nei settori del sociale e dell'educazione. La capacità di attivare le rispettive reti costituisce una risorsa reciproca e per i contesti in cui agenzie sociali e culturali promuovono alleanze. Così, se un

progetto sociale co-promosso da servizi alla persona o da una rete di cooperative sociali con obiettivi di prevenzione ha intavolato relazioni costruttive con le associazioni sportive del territorio, potrebbe mettere a disposizione questo capitale di fiducia per nuovi progetti, che vedono in campo una rete di biblioteche interessate a proporre iniziative culturali su temi sportivi. Allo stesso modo una rete di scuole di musica potrebbe avere interesse ad attivare progetti di inclusione lavorando con un network di associazioni di volontariato e con un circuito di musei per promuovere opportunità di ascolto e di pratica musicale nella natura e con una rete di parchi per realizzare tale attività. Le connessioni si estendono in una logica di sistema e nascono partnership capaci di collegare proposte di tutela del paesaggio con la promozione turistica, o incontri tra abitanti che vivono e lavorano in diverse parti del mondo con iniziative di promozione dell'arte. Questi esempi mostrano come le collaborazioni tra agenzie culturali e sociali possono dare vita a reti territoriali per il welfare socio-culturale.

2.6. Agenzie culturali e agenzie sociali nei processi di programmazione delle politiche di sviluppo locale

La collaborazione tra agenzie culturali e agenzie sociali è più efficace se non si limita alla realizzazione di singole iniziative, ma se si traduce in un percorso strutturato di coprogrammazione delle politiche locali. Il welfare socio-culturale, infatti, può costituire un indirizzo strategico per l'integrazione delle politiche pubbliche, superando la tradizionale separazione tra l'ambito culturale e quello sociale, e favorendo l'elaborazione di strategie territoriali più efficaci.

Nella programmazione dello sviluppo locale, le agenzie culturali – biblioteche, teatri, musei, centri culturali, scuole di musica – e le agenzie sociali – servizi sociali, cooperative, associazioni di volontariato, altri enti del terzo settore – dovrebbero poter dialogare per immaginare iniziative capaci di connettere le rispettive competenze e risorse. Un approccio integrato permette di sviluppare azioni più incisive, in cui la cultura diventa uno strumento di inclusione e partecipazione sociale, e il sociale arricchisce la progettazione culturale con nuove prospettive e bisogni emergenti dalla comunità.

Forme di coprogrammazione costituiscono un'opportunità per far convergere esperienze e progettualità, rafforzando il legame tra cultura e coesione sociale. Per le biblioteche e i servizi sociali, ad esempio, significa creare spazi di confronto in cui le rispettive linee di intervento possano essere armonizzate per rispondere in modo più efficace ai bisogni del territorio. La stessa logica si applica a musei, teatri e centri culturali, che possono diventare laboratori di welfare socio-culturale attraverso il coinvolgimento attivo di operatori sociali e reti associative.

Affinché la coprogrammazione tra agenzie culturali e sociali sia efficace, è necessario dotarsi di impianti di governance collaborativa che favoriscano il dialogo tra settori diversi e permettano la condivisione di risorse e competenze. Le politiche culturali e sociali beneficiano convergenze in grado di costruire piani operativi coordinati e sostenibili. Un elemento chiave in questo processo è il ruolo delle amministrazioni e dei servizi pubblici e degli enti del terzo settore: coinvolgere questi soggetti nel disegnare insieme le strategie territoriali

permette di definire progettualità non solo più efficaci, ma anche più rispondenti alle esigenze delle comunità.

Dal punto di vista operativo, la coprogrammazione tra agenzie culturali e sociali può avere poi come esiti operativi accordi fondati su strumenti amministrativi come i patti di collaborazione e la coprogettazione. Si tratta di approcci che promuovono una logica di corresponsabilità nella definizione delle politiche locali. Le biblioteche, ad esempio, possono entrare nei piani di sviluppo delle politiche sociali attraverso accordi con i servizi per l'inclusione e l'integrazione, mentre i teatri e i musei possono collaborare con enti del terzo settore per sviluppare progetti di partecipazione culturale rivolti a categorie fragili.

Ricerca sinergie consente di ottimizzare le risorse e amplificare l'impatto delle azioni. In un contesto in cui le amministrazioni locali devono affrontare vincoli di bilancio e una crescente domanda di servizi, investire in forme di collaborazione intersettoriale diventa una strategia per rendere più efficaci le politiche pubbliche contenendo i costi e ottimizzando le risorse disponibili. Un modello di sviluppo locale che integri cultura e sociale non si limita a migliorare l'offerta di servizi, ma contribuisce a rafforzare la coesione territoriale, a stimolare la partecipazione attiva dei cittadini e a favorire la rigenerazione di spazi e luoghi in un'ottica di utilità pubblica.

Le politiche di sviluppo locale dovrebbero quindi incorporare le dimensioni sociale e culturale, riconoscendo che l'integrazione tra questi due ambiti rappresenta un'opportunità per il contesto territoriale. In questo scenario, è essenziale che le istituzioni culturali e sociali lavorino insieme per identificare strategie di collaborazione durature, capaci di trasformare sperimentazioni in modelli consolidati. La coprogrammazione deve essere intesa come un processo dinamico, in cui le diverse competenze e sensibilità si incontrano per costruire linee di intervento. Promuovere il welfare socio-culturale all'interno delle politiche di sviluppo locale significa riconoscere che la cultura e il sociale non sono ambiti separati ma dimensioni integrabili.

— 3. Welfare socio-culturale: convergenze, caratteristiche, effetti

3.1. Il welfare socio-culturale promuove cittadinanza attiva

Sono quattro i principali fattori che favoriscono le sinergie tra agenzie culturali e agenzie sociali: (1) l'impegno a promuovere l'accessibilità; (2) la cura nell'assicurare l'agibilità; (3) la capacità di proporre spazi e attività creative; e (4) lo sforzo nello sviluppare collaborazioni significative. Questi quattro indirizzi operativi contribuiscono a rendere la cittadinanza un'esperienza più inclusiva e partecipativa.

Accessibilità: Il tema dell'accessibilità accomuna l'intenzionalità operativa di biblioteche e musei con quella di servizi alla persona e di organizzazioni con finalità di intervento e promozione sociale, costituendo una sfida concreta, costantemente presente nella progettazione e nella realizzazione

di proposte, iniziative e attività culturali. Le biblioteche e i musei affrontano le questioni connesse all'accessibilità con alcuni focus principali: l'accessibilità all'informazione, l'accessibilità agli spazi e l'accessibilità alla conoscenza (Ciachcheri e Fornasari, 2022). Parallelamente, i servizi alla persona lavorano per garantire opportunità di accesso ad attività fruibili per le persone che si trovano in condizioni di fragilità, marginalità o isolamento sociale (Brunelli e Di Pasquale, 2022). Questa convergenza di intenti fa dell'accessibilità un terreno naturale di alleanza tra agenzie culturali e agenzie sociali. Per le biblioteche e i musei, l'accessibilità rappresenta un principio operativo guida che si traduce nella cura nell'ideare e nel comunicare le proposte culturali, nell'eliminazione di barriere fisiche (e nell'attenzione ai pregiudizi in agguato), nella promozione della diversità e dell'inclusione. Contemporaneamente per gli attori sociali, l'accessibilità è un obiettivo prioritario che orienta la costruzione di interventi a misura delle diverse necessità delle persone che vivono nella comunità. Le declinazioni dell'accessibilità sono molteplici: la cura per l'accessibilità fisica con la creazione di spazi inclusivi, ambienti adatti, attività realizzabili da tutte le persone; la cura per l'accessibilità linguistica e culturale (che passa dalla disponibilità di collezioni in lingue diverse, alla presenza di materiali per persone con bisogni educativi speciali, a proposte specifiche per adolescenti, migranti, persone anziane); l'attenzione all'accessibilità economica (anche con azioni premiali e incentivi economici), alla riduzione dei costi di accesso alla cultura ed alla realizzazione di iniziative gratuite per persone che incontrano difficoltà economiche.

In conclusione, la ricerca e la sperimentazione di soluzioni per estendere l'accessibilità costituisce una dimensione di comune interesse per agenzie culturali e agenzie sociali. Il confronto e la costruzione di interventi nell'ambito del contrasto alla povertà educativa e culturale è forse il campo di sinergia più evidente per la strutturazione di proposte di welfare socio-culturale.

Agibilità: Nel dibattito sul welfare socio-culturale, il concetto di accessibilità è ormai riconosciuto come una condizione necessaria per garantire il diritto alla partecipazione e alla fruizione dei servizi culturali e sociali. Tuttavia, affinché tale accesso si traduca in un'effettiva possibilità di utilizzo autonomo e continuativo, è fondamentale integrare il concetto di accessibilità con quello di agibilità. L'agibilità riguarda la possibilità concreta di usufruire in autonomia delle opportunità, di interagire con esse nel tempo, e di contribuire attivamente alla loro evoluzione. In questo senso, agibilità significa garantire che servizi e iniziative culturali e sociali non siano solo pensati per essere inclusivi, ma siano anche strutturati in modo da favorire un utilizzo prolungato, adattabile e trasformabile da parte dei fruitori stessi. Mentre l'accessibilità riguarda la rimozione degli ostacoli (siano essi fisici, economici, culturali o linguistici) che impediscono appunto l'accesso - l'ingresso - nei contesti sociali e culturali, l'agibilità si concentra sulla capacità di *muoversi*, cioè di interagire e di co-costruire nuove possibilità una volta che l'accesso è stato assicurato. Questo implica un cambiamento di prospettiva: non si tratta solo di garantire l'ingresso in uno spazio o in un servizio, ma di progettare esperienze che consentano alle persone di vivere attivamente e in modo autonomo quegli spazi e servizi nel tempo (Famà et al., 2023). Un ambiente socio-culturale

è agibile quando non impone un utilizzo rigido e predefinito, ma permette flessibilità e adattamento in base alle esigenze dei fruitori, favorisce il protagonismo delle persone, consentendo loro di fruire delle iniziative e delle attività, ma anche di modificarle, facendo esperienza di modalità di utilizzo autonome e creative; riconosce e valorizza le competenze e le aspirazioni delle persone, anche di coloro che si trovano in condizioni di marginalità o svantaggio sociale, offre strumenti che rendono autonomi nella partecipazione, evitando forme di assistenzialismo passivo e promuovendo piuttosto la capacità delle persone orientarsi e collocarsi nei contesti e nelle attività socio-culturali. In un'ottica sociale e culturale, la costruzione di *affordance* adeguate significa creare contesti in cui le persone possano interagire attivamente con i servizi offerti, modificandoli in base alle proprie necessità e contribuendo alla loro evoluzione. Ciò implica progettare spazi e servizi che favoriscano l'iniziativa individuale e collettiva: ad esempio, biblioteche che non siano solo luoghi di consultazione, ma anche spazi di co-progettazione, co-working e partecipazione attiva. Garantire la continuità dell'esperienza: un servizio è realmente agibile quando chi ne usufruisce può tornarvi nel tempo, anche in autonomia, senza dover dipendere da operatori o mediatori. Prevedere meccanismi di adattabilità e personalizzazione: la fruizione di un servizio deve poter variare in base alle esigenze e alle competenze di chi lo utilizza, senza che l'individuo si trovi in una condizione di subordinazione rispetto a un modello rigido.

L'agibilità rappresenta un'evoluzione necessaria del concetto di accessibilità: non basta garantire l'accesso ai servizi culturali e sociali, ma bisogna strutturarli in modo che possano essere vissuti attivamente, modificati, trasformati e reinterpretati dai fruitori stessi (Simon, 2010). Affinché ciò avvenga, è essenziale adottare una prospettiva in cui l'autonomia, il protagonismo e la capacità di agire in modo indipendente siano al centro della progettazione dei servizi (Fazzi, 2021). Solo così il welfare socio-culturale può diventare un vero strumento di emancipazione, capace di rispondere non solo ai bisogni immediati, ma anche di creare le condizioni affinché le persone possano autodeterminarsi, innovare e partecipare attivamente alla costruzione del proprio benessere e di quello della comunità (Ciaccheri, 2024) e agendo a pieno dei diritti di cittadinanza sul piano sociale e culturale.

Creatività. La creatività è un altro elemento che può favorire l'intreccio tra il lavoro di musei, biblioteche, circoli culturali e le attività ideate e proposte da organizzazioni che operano in ambito sociale. Sia le agenzie culturali, sia le agenzie sociali sono alla ricerca di proposte accattivanti, in grado di coinvolgere e appassionare, capaci di intercettare interessi differenti, capaci di rispondere a esigenze individuali, a interessi sociali, in grado di offrire occasioni di relazioni interessanti. Non si tratta semplicemente di proporre attività insolite o originali, ma di sviluppare soluzioni innovative che rispondano a bisogni emergenti e favoriscano nuove forme di partecipazione. La creatività - nella fase ideativa messa in campo dalle agenzie coinvolte e nella tessitura delle attività proposte - diventa così un motore di trasformazione sociale, capace di generare impatti significativi attraverso la sperimentazione di nuovi modelli di coinvolgimento. La *Serious Lei-*

sure Perspective (VanScoy, 2020) offre una cornice teorica per analizzare attività piacevoli, svolte senza interessi economici e a titolo volontario, da proporre e da svolgere nel tempo libero. Secondo questo approccio teorico le attività che si possono svolgere nel tempo libero possono essere casuali, piacevoli, di breve durata e non richiedere particolari competenze o formazione: passare del tempo conversando, sfogliando riviste, ascoltando musica sono attività di relax poco impegnative che hanno l'obiettivo di offrire svago. Altre attività si presentano come più impegnative: partecipare ad un evento culturale, seguire una conferenza sono impegni circoscritti che però richiedono un grado di investimento definito. Una terza dimensione di attività del tempo libero si riferisce alla ricerca di attività interessanti e appaganti, che colgono sfere di crescita personale e identitaria, che richiedono maggiore impegno e consentono di sviluppare competenze, conoscenze e relazioni con altre persone con le quali condividere interessi. Laboratori nei musei, nelle biblioteche o nei FabLab, partecipazione a gruppi di lettura, repair café, knit café, sessioni di gioco (da tavolo o digitali), attività di lettura ad alta voce, gruppi di fotografia, altre attività culturali richiedono un certo grado di investimento e di impegno per essere interessanti e appaganti. I partecipanti sviluppano competenze, conoscenze ed esperienze, incontrano altre persone con le quali condividere interessi e passioni. In questo caso si tratta di attività di svago svolte con impegno e costanza (*serious leisure activities*): attività che richiedono perseveranza, dedizione per acquisire conoscenze e competenze, progressione nelle competenze attraverso prove successive, e che restituiscono senso di realizzazione e appartenenza, la percezione di un impegno di senso e una forte identificazione personale con l'attività e con i gruppi impegnati. Come si può osservare, si aprono tre spazi per proporre attività coinvolgenti e creative, con gradi di ingaggio differenti.

In una prospettiva di welfare socio-culturale, la capacità di offrire attività coinvolgenti che attivano gli interessi di chi vi prende parte e promuovono creatività, si configura come un obiettivo chiave per rendere i servizi attrattivi, agibili e trasformativi. Per raggiungere questi obiettivi, le progettazioni di attività che hanno come sfondo la dimensione socio-culturale devono lavorare sulle caratteristiche di coinvolgimento delle persone a cui ci si rivolgono, di apertura e di potenziale evoluzione delle proposte, di tenuta nel tempo per consentire di aggregare interessi e promuovere autonomia e protagonismo. Alcuni vividi esempi di proposte socio-culturali sono offerti nel libro di Antonella Agnoli (2023) che esplora in particolare le caratteristiche delle biblioteche come spazi accoglienti, agibili, creativi e attrattivi:

- biblioteche come hub di comunità, in cui non solo si accede ai libri, ma che consentono di partecipare all'ideazione di laboratori o iniziative cogestite;
- musei partecipativi, in cui le esposizioni sono pensate per essere interattive e modificabili nel tempo grazie al contributo dei visitatori;
- spazi di aggregazione culturale che prevedono supporti di cogestione per consentire attività svolte in autonomia (sessioni di gioco, gruppi di uncinetto, gruppi di riparazione di oggetti).

In questa prospettiva la sinergia tra musei e biblioteche con agenzie sociali può mettere in campo proposte e laboratori in cui la creatività anima processi di empowerment sociale.

Collaborazione. La collaborazione è la modalità per costruire reti di iniziative per il benessere collettivo. Si tratta di pensare proposte capaci di rispondere contemporaneamente agli interessi dei diversi soggetti in gioco, capaci di costruire strategie mutualmente vantaggiose capaci di generare valore aggiunto per la comunità a partire dal versante sociale o dal versante culturale, e in ultima analisi capaci di ampliare l'impatto degli interventi.

Musei, biblioteche, circoli culturali, enti di terzo settore, servizi sociali e socio-sanitari, infatti, condividono campi di intervento, si rivolgono a comuni tipologie di fruitori, condividono l'obiettivo di favorire l'inclusione e la partecipazione, di proporre attività emancipanti e coinvolgenti, di suscitare interesse. In questo senso, la collaborazione con istituzioni locali che operano nel campo culturale o dei servizi alla persona, o con organizzazioni del terzo settore, rappresenta un'opportunità doppia: da un lato per ottimizzare le risorse, dall'altro per rendere gli interventi più incisivi. Un aspetto cruciale riguarda la necessità di coordinare le interlocuzioni tra i diversi attori, evitando sovrapposizioni e favorendo una gestione più integrata delle risorse disponibili. Un sistema di welfare socio-culturale efficace deve basarsi su strategie di raccordo tra gli enti coinvolti, favorendo lo sviluppo di progettualità comuni e il superamento di barriere operative.

3.2. Il welfare socio-culturale rigenera la comunità locale

Tra i principali elementi che spiegano le differenze nelle politiche di welfare state in paesi diversi, Pfau-Effinger (2005) pone l'attenzione su come gli assunti culturali influenzano le politiche di contrasto delle disuguaglianze sociali e su come le politiche per l'inclusione e per l'accesso al lavoro orientano le idee per promuovere inclusione nelle sfere della cittadinanza, dell'accesso ai servizi e al mercato del lavoro, dell'assistenza per persone in condizioni di fragilità. Gli assunti culturali influenzano l'idea di redistribuzione delle risorse collettive, la rappresentazione sociale della povertà, dei fattori che la determinano e delle modalità per intervenire e ridurre l'impatto. Gli assunti culturali influenzano anche le idee di strutturazione delle politiche sociali, le forme di articolazioni dei servizi di welfare e la titolarità nell'accesso ai servizi, il ruolo della famiglia. Le rappresentazioni sugli assetti di welfare e sul ruolo degli attori sociali si esprimono nei contesti più diversi determinando processi di negoziazione di significati e di indirizzi di azione. Sulla scorta di queste riflessioni ci si può chiedere come intervenire nei luoghi in cui si costruiscono le rappresentazioni e le coordinate per l'azione: la sfera del dibattito pubblico che alimenta la costruzione di cornici di senso e gli ambiti di regolazione delle politiche di welfare. Una costruzione che passa certamente dai media, ma che può svilupparsi anche in contesti di prossimità e nelle pratiche concrete di produzione di cultura nei contesti locali. Per cogliere come il welfare socio-culturale possa contribuire a rafforzare il welfare mix locale (Fazzi, 2021), possiamo considerare tre aspetti: (1) la risposta inclusiva che è in grado di mettere in campo; (2) la capacità di svilupparsi con risorse contenute; (3) le potenzialità generative e connettive. Riguardo

al primo aspetto, le riflessioni proposte da Maino e Lodi Rizini (2021) indicano tre sfide per le agenzie che promuovono welfare sociale. Tre sfide che dal piano nazionale si propagano a livello locale: facilitare innovazioni nelle risposte, nelle attivazioni e nei servizi; promuovere cambiamenti negli assetti di welfare sociale; farsi garanti di diritti esistenti ed emergenti. Circa il secondo aspetto, Rigoni e Scalera (2023) suggeriscono che il futuro del welfare italiano si basa su un approccio più flessibile, partecipativo e integrato, che tenga conto delle specificità locali e delle esigenze dei cittadini. Il welfare di comunità e il welfare socio-culturale sono elementi chiave per la costruzione di un sistema di welfare più efficace e sostenibile. Forme di collaborazione tra agenzie pubbliche e private sono fondamentali per garantire la sostenibilità e l'efficienza del sistema. Relativamente al terzo aspetto, Maino e Maino (2023) suggeriscono che il welfare socio-culturale si caratterizza come una forma di secondo welfare che si sviluppa in contesti di vita e di socialità. Una forma di welfare che scaturisce dalle collaborazioni tra attività culturali e azioni di tutela del benessere individuale e collettivo. Diverse le caratteristiche che il welfare socio-culturale esprime:

- attenzione alla dimensione locale che si esprime supportando la comunità e valorizzando le risorse del territorio;
- ricerca di intrecci tra territorio e cultura, favorendo la collaborazione tra attori territoriali e istituzionali e promuovendo iniziative culturali diffuse;
- risposta alle domande sociali di accesso, inclusione e partecipazione a livello di comunità locali promozione del benessere sociale e culturale attraverso il coinvolgimento di fruitori nella produzione diretta di eventi, attività e iniziative;
- valorizzazione di biblioteche, musei, spazi culturali, come luoghi accoglienti, di aggregazione e di stimolo per lo sviluppo di iniziative che rispondono alle domande di socialità e di relazioni che le comunità esprimono, anche sostenendo capacità di persone e gruppi di aiutarsi e di agire in modo costruttivo.

Il welfare socio-culturale si distingue anche per la sua capacità di farsi plurale, e di adattarsi alle condizioni locali e regionali, promuovendo azioni territoriali e soddisfacendo bisogni emergenti attraverso il coinvolgimento di attori pubblici e privati.

3.3. Il welfare socio-culturale alimenta coesione sociale

Il welfare socio-culturale è una strategia di azione locale capace di rafforzare la coesione sociale attraverso la sinergia tra politiche culturali e politiche sociali. Biblioteche, musei, teatri, centri culturali e scuole di musica non sono solo luoghi di produzione culturale, ma spazi di incontro e partecipazione attiva, capaci di favorire relazioni tra cittadini e di promuovere pratiche inclusive. Quando queste istituzioni si aprono a progettualità condivise con agenzie sociali come servizi sociali, cooperative sociali, associazioni di volontariato e servizi per l'inclusione sociale e lavorativa, si generano opportunità di dialogo tra ambiti diversi. La cultura diventa così un motore di sviluppo sociale e la dimensione sociale si arricchisce attraverso le pratiche culturali. Il valore del welfare socio-culturale risiede nella capacità di riportare le questioni sociali fuori dai contesti specialistici e di reintegrarle nella vita quotidiana, negli spazi civici e nelle dinami-

che di comunità. L'incontro tra agenzie culturali e sociali, infatti, permette di affrontare tematiche complesse – dalle disuguaglianze all'inclusione, dalla partecipazione civica al benessere collettivo – in modo trasversale e partecipato. Non si tratta di aggiungere compiti alle istituzioni culturali, né di trasferire le competenze sociali all'ambito in contesti culturali, ma di individuare punti di connessione che permettano di rendere più efficaci e significativi gli interventi di entrambi i settori. I musei e le biblioteche, ad esempio, continuano a essere presidi fondamentali di accesso alla conoscenza e alla produzione culturale, ma quando promuovono progettualità sociali, ospitano iniziative condivise e collaborano attivamente con altri soggetti del territorio, amplificano la loro capacità di farsi piattaforme in cui la cultura diventa strumento di inclusione e coesione. Come sottolinea Klinenberg (2019), la collaborazione tra infrastrutture culturali e sociali contribuisce a contrastare le disuguaglianze e le esclusioni, favorendo una maggiore responsabilizzazione civica e il superamento delle frammentazioni locali. Considerare musei, biblioteche, teatri e centri culturali come infrastrutture significa riconoscerne la funzione connettiva e abilitante all'interno della società. Questi spazi non solo possono ospitare attività e proposte sociali, ma sono in grado di mettere in relazione gruppi sociali, attivano reti di collaborazione e generano opportunità di partecipazione che vanno oltre la semplice fruizione culturale. La loro capacità di trasformarsi in luoghi di incontro tra attori diversi – cittadini, organizzazioni di volontariato, servizi sociali, imprese sociali, associazioni culturali, cooperative e fondazioni – permette di sviluppare progettualità condivise e di sperimentare nuove forme di intervento. E non esistono limiti alle possibili collaborazioni tra cultura e sociale. Un teatro può diventare un luogo di produzione di spettacoli di teatro sociale o di laboratori per giovani in situazioni di vulnerabilità. Un museo può ospitare percorsi esperienziali progettati con centri per la salute mentale o con associazioni che lavorano con persone con disabilità. Le scuole di musica possono avviare percorsi di musicoterapia in collaborazione con ospedali e servizi sanitari, mentre i centri culturali possono accogliere sportelli di ascolto, mediazione culturale e alfabetizzazione digitale per facilitare l'inclusione di persone con percorsi migratori o in condizioni di marginalità. Si tratta di interventi che non solo arricchiscono l'offerta culturale, ma rafforzano il senso di comunità, moltiplicando le opportunità di accesso e di espressione. Le collaborazioni tra agenzie sociali e culturali devono essere costruite in una prospettiva di reciproco vantaggio, così che attività e risultati abbiano valore sia sul piano sociale sia sul piano culturale.

In fase di esplorazione delle possibilità di collaborazione e nella successiva ideazione di iniziative, è essenziale identificare gli impatti concreti, valutando come e in che misura queste sinergie possano contribuire a migliorare la qualità della vita dei cittadini e la vitalità culturale del territorio. Nel 2024, durante le Giornate sulla coesione sociale di Catanzaro (Fazio et al., 2025), il welfare socio-culturale è stato identificato come un terreno privilegiato per favorire l'incontro tra competenze e discipline diverse. In particolare, è stato sottolineato come la co-progettazione tra cultura e sociale possa generare effetti significativi nel rafforzamento del capitale sociale, nella promozione dell'integrazione, e nella sperimentazione di nuovi modelli di partecipazione. L'ascolto attivo del territorio attraverso percorsi partecipativi è stato individuato come elemento essenziale per far emergere i bisogni e i desideri delle comunità, anche nei contesti più critici. Il dialogo con gli abitanti è una risorsa fondamentale per costruire relazioni e promuovere un benessere diffuso. La partecipazione è un elemento chiave della coesione sociale, e l'intreccio tra attività sociali e culturali dà maggiore profondità ai processi partecipativi. Ripensare i servizi culturali e sociali in un'ottica di coinvolgimento attivo dei cittadini permette non solo di ampliare la platea di fruitori, ma di rendere più efficace e sostenibile l'intervento pubblico, valorizzando il contributo delle comunità nella definizione delle strategie di sviluppo locale. Le proposte di welfare socio-culturale efficaci sono in grado di integrare esperienze fisiche e digitali, riconoscendo il potenziale delle piattaforme online nel facilitare la partecipazione e nell'ampliare le possibilità di accesso alle attività culturali. E sono in grado di accompagnare la rigenerazione di spazi culturali, trasformando biblioteche e musei in luoghi multifunzionali, capaci di ospitare nuove proposte e di generare processi di apprendimento, alfabetizzazione e scambio intergenerazionale. Investire politiche di welfare socio-culturale significa impegnarsi per garantire l'accesso alla cultura e alle attività creative, potenziare il patrimonio informativo e sostenere l'operatività delle istituzioni culturali, affinché possano adattarsi ai cambiamenti sociali e continuare a svolgere un ruolo attivo nelle comunità. Rendere la cultura accessibile, partecipata e connessa con le dinamiche sociali non è solo una questione di equità, ma un modo per costruire società più inclusive, in cui le differenze non siano elementi di divisione, ma risorse per un dialogo aperto e generativo. Le istituzioni culturali e sociali, operando insieme, raggiungono risultati superiori alla semplice somma dei loro sforzi individuali.

DOI 10.7425/IS.2025.01.01

Bibliografia

Agnoli A. (2023), *La casa di tutti. Città e biblioteche*, Laterza, Bari-Roma.

Agustoni A., Cau M., Maino G., [Lavorando alla costruzione del piano strategico di CUBI. Primo rapporto di ricerca](#), Percorsi di Secondo Welfare, settembre 2019 (consultato il 18 febbraio 2025).

Agustoni A., Cau M., Maino G. (2019), [Il ruolo delle biblioteche nello sviluppo del welfare socio-culturale](#), in Percorsi di Secondo Welfare, 13 settembre 2019 (consultato il 18 febbraio 2025).

Agustoni A., Cau M., Maino G., [Lavorando alla costruzione del piano strategico di CUBI. Secondo rapporto di ricerca](#), in Percorsi di Secondo Welfare, settembre 2020 (consultato il 18 febbraio 2025).

Andreatti B., Calliari M., Piazza N. (2024), [LucerLAB: collaborazioni socio culturali per un progetto di rigenerazione comunitaria](#), in Percorsi di Secondo Welfare, 18 Aprile 2024 (consultato il 24 febbraio 2025).

Antoniacomi G., (2021), "La biblioteca sociale, riflesso di una società complessa", in Anzivino M. e Caligaris F. (a cura di), *Le biblioteche risorse della comunità. Pensare e agire insieme ai cittadini*, Supplemento al numero 342/2021 di Animazione Sociale, Edizioni Gruppo Abele, Torino, pp. 171-180.

Anzivino M., Caligaris F. (a cura di) (2021). *Le biblioteche, risorse della comunità. Pensare e agire insieme ai cittadini*, Supplemento al numero 342/2021 di Animazione Sociale, Gruppo Abele Periodici, Torino.

Arcangeli A. (2007), *Che cos'è la storia culturale*, Carocci, Roma.

Bandera L., Maino G. (2021), [Come le biblioteche possono diventare nuove infrastrutture di coesione locale](#), Percorsi di Secondo Welfare, 12 novembre 2021 (consultato il 22 febbraio 2025).

Berloto S. e Longo F. (2021), "Community Building di quartiere", in Longo F. e Maino F. (a cura di), *Platform Welfare, Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano, pp. 191-206.

Brunelli A., Di Pasquale G. (2022), *Un posto anche per me. Biblioteche e accessibilità*, La Meridiana, Molfetta (Bari).

Casula F., Fornich N., Lorenzini M., Oros A. (2024), [Il Fiore del Deserto: la biblioteca autogestita che promuove il valore della diversità in un servizio per la salute mentale](#), in Percorsi di Secondo Welfare, 18 Giugno 2024 (consultato il 22 febbraio 2025).

Cau. M. (a cura di), [Linee di indirizzo per lo sviluppo di progetti in partnership nell'ambito del settore culturale in provincia di Pavia](#), Collana "Quaderni della Fondazione della Comunità della Provincia di Pavia" N. 1 Anno 2024.

Cau M., Antip P., Giovilli G., Piccio M., Sarchi E., Volpato E. (2023), [I Laboratori Sociali: spazi per il welfare di comunità a Pavia](#), Working Paper in Percorsi di Secondo Welfare, (consultato il 22 febbraio 2025).

Certeau de M. (1993), *La culture au pluriel*, Édition de Seuil, Paris.

Ciaccheri M.C., (2024), *Musei e accessibilità. Progettare l'esperienza e le strategie*, Editrice Bibliografica, Milano.

Ciaccheri M.C., Fornasari F. (2022), *Il museo per tutti. Buone pratiche di accessibilità*, La Meridiana, Molfetta (Bari).

Cicerchia A., Rossi Ghiglione A., Seia C. (2020), [Welfare culturale](#), in *Atlante Treccani*, 11 giugno 2020 (consultato il 18 febbraio 2025).

Ciceri G., Cau M., Maino G. (2019) (a cura di), *Welfare dei servizi e welfare di comunità*, Maggioli, Roma.

Cognigni C. (2016), *Come progettare le attività culturali in biblioteca*, Editrice Bibliografica, Milano.

De Stefano I. (2023), *La Galleria Nazionale di Roma e l'esperienza dei pubblici*, in *Economia della Cultura*, Fascicolo Speciale, marzo 2023.

Demicelis R., Stefanini G., (2022), "Italian libraries do it better. La cooperazione come metodo (e opportunità di salvezza) per le biblioteche italiane", in Faggiolani C., *Le biblioteche nel sistema del benessere*, Editrice Bibliografica, Milano, pp. 229-257.

Faggiolani C. (a cura di) (2022), *Le biblioteche nel sistema del benessere*, Editrice Bibliografica, Milano.

Famà P., Franzoso K., Lanzinger M., Scandolari R. (2023), *L'accessibilità alla radice del welfare culturale: il caso del MUSE*, in *Economia della Cultura*, Fascicolo Speciale, marzo 2023.

Fazio D., Maino G., Petrella V., Rafele G. (2024), [Coesione sociale: una sfida a tutto campo](#), in *Percorsi di Secondo Welfare*, 11 Settembre 2024 (consultato il 22 febbraio 2025).

Fazzi L. (2022), "Il welfare mix", in Gori C. (a cura di) (2022), *Le politiche del welfare sociale*, Mondadori, Milano.

Gariboldi A. (2023), La partecipazione culturale tra nuovi paradigmi, in *Economia della Cultura*, Fascicolo Speciale, marzo 2023.

Gori C. (a cura di) (2022), *Le politiche del welfare sociale*, Mondadori, Milano.

Klein J.-L., Tremblay D.-G., Dambre-Sauvage I., Ghaffari L., Angulo W. (2025), [A culture of proximity and urban governance: toward the commoning of cultural resources](#), in *Journal of Cultural Geography*, 22 Feb 2025.

Klinenberg E. (2019). Costruzioni per le persone. Come infrastrutture sociali possono aiutare a combattere le disuguaglianze, la polarizzazione sociale, e il declino del senso civico, Ledizioni, Milano.

ICOM Italia (2022), [Definizione di Museo](#) (consultato il 22 febbraio 2025).

Locatelli M. (2017), *Come gestire i volontari in biblioteca*, Editrice Bibliografica, Milano.

Maino F. (2023), Secondo welfare e cultura: innovazione e comunità per generare ben-essere, in *Economia della Cultura*, Fascicolo Speciale, marzo 2023.

Maino F e Lodi Rizzini C. (2021), "Rinnovare il welfare locale tra secondo welfare e service management", in Longo F. e Maino F. (a cura di), *Platform Welfare, Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Egea, Milano, pp. 71-92.

Maino F., Maino G. (2022), "Welfare culturale e biblioteche: quando territorio e innovazione generano sinergie tra sociale e cultura", *Welfare e Ergonomia*, 2/2022 supplemento.

Maino G. (2020), [A proposito della funzione sociale delle biblioteche: l'esperienza di Pistoia](#). Intervista a Maria Stella Rasetti, direttrice della biblioteca di Pistoia, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 23 gennaio 2020 (consultato il 18 gennaio 2025).

Maino G., (2023) Biblioteche nella comunità: quanti intrecci tra cultura e sociale, in *Solidea - Comunità Mutualismo Lavoro*, 3/2023, pp. 10-13.

Maino F., Maino G., (2023), "Welfare culturale e biblioteche: quando territorio e innovazione generano sinergie tra sociale e cultura", in *Welfare e Ergonomia*, numero 2/2022, pp. 111-120.

Manzoli G., Paltrinieri R. (2021), "Welfare Culturale, una riflessione sul ruolo centrale della cultura nei percorsi di Welfare", in Manzoli G., Paltrinieri R., *Welfare Culturale. Le dimensioni della cultura nei processi di Welfare Culturale*, Franco Angeli, Milano.

Mascheroni S. (2023), "Musei e patrimonio culturale per il ben-essere e la cura. Il contributo di ICOM Italia", in *Economia della Cultura*, Fascicolo Speciale, marzo 2023.

- Moiola I., Spadetto S. (2024), [Lavoro di rete per una biblioteca dai confini permeabili](#), in Percorsi di Secondo Welfare, 22 Maggio 2024 (consultato il 22 febbraio 2025).
- Moscatelli M., Campostrini A., Manzella A. (2021), *Welfare per sognatori. Esperienze di rigenerazione sociale e urbana attraverso l'arte e la cultura*, Mimesis, Milano.
- Noviello A., Cau M., Maino G. (2023), "I passaggi di costruzione partecipata del piano strategico Multiplo 2030", in [Multiplo 2030 Idee e proposte per una cultura che si rinnova. Piano strategico partecipato del Centro Cultura del Comune di Caviglioglio](#), Quaderni di Secondo Welfare (giugno 2023).
- Pfau-Effinger B. (2005), [Culture and Welfare State Policies: Reflections on a Complex Interrelation](#), in *Journal of Social Policy*, 34, 1, 3–20 C 2005, Cambridge University Press.
- Rasetti M. S. (2015), *Come costruire una rete di alleanze in biblioteca*, Editrice Bibliografica, Milano.
- Rasetti M. S. (2017), *Come portare la biblioteca fuori di sé*, Editrice Bibliografica, Milano.
- Rigoni E., Scalera (2023), "Il welfare di comunità e il welfare culturale", in *Welfare e Ergonomia*, 2/2023.
- Sacchetti S., Marchesin G. (2020), [Il Sistema delle scuole musicali in Trentino e la produzione di valore collettivo](#), *Impresa Sociale*, 2/2020, pp. 63-77.
- Simon N. (2010), *The Participatory Museum*, Museum, Santa Cruz, California.
- Smith M. (2019), "Top Ten Challenges Facing Public Libraries", *Public Library Quarterly*, 38:3, pp 241-247.
- Solimine G. (2021), [Il vecchio e il nuovo nelle biblioteche italiane](#), in *Atlante Treccani*, 09 maggio 2021 (consultato il 22 febbraio 2025).
- VanScoy A., Thomson L., Hartel J. (2020), [Applying theory in practice: The serious leisure perspective and public library programming](#), *Library and Information Science Research*, 42.

Governance dinamiche e partecipate per imprese culturali, relazionali e innovative

Noemi Satta

Abstract

L'articolo si propone di osservare approccio e metodologia di una *governance* dinamica di un'impresa sociale in ambito culturale, disegnata seguendo alcuni criteri; per farlo è richiesto un viaggio d'avvicinamento, parziale e non esaustivo, all'interno di una direttrice che attraversa la dimensione relazionale e l'innovazione culturale: tutti ambiti che incrociano la rigenerazione urbana e sociale a leva culturale e la produzione di futuro e che delineano organizzazioni modulari, orizzontali, efficaci, capaci di adattarsi e di produrre cambiamento.

Premessa

La vita delle imprese sociali in ambito o a leva culturale incrocia esigenze intersettoriali, risponde a molteplici bisogni e vive nella contemporaneità, caratterizzata da incertezza e vulnerabilità. Grazie alla capacità di cogliere molteplici sfide, le imprese sociali in ambito culturale contribuiscono alla creazione di nuove risorse e opportunità per le comunità locali, attivando e animando sviluppo economico armonico e coesione sociale. Tutto ciò porta a pratiche organizzative via via più complesse, che comportano la definizione di una struttura, di regole, protocolli, e di conseguenza processi di *governance* articolati.

Il centro di questo articolo verte proprio sul come dare vita a *governance* dinamiche e partecipate, che possano sostenere le organizzazioni che operano nel settore culturale: le imprese sociali che in tale ambito sono nate e operano e che in tal modo possono aspirare a funzionare con attenzione sia alla dimensione relazionale, sia a quella innovativa, considerate entrambe come intrinseche al fare cultura e avere impatto.

Si descriverà il processo, l'attivazione e l'evoluzione di una *governance* dinamica, portando l'esempio di Magnete a Milano, la cui forma e struttura organizzativa e di *governance* è stata elaborata dopo alcune fasi di sperimentazione. Prendendo le mosse da questa esperienza, si analizzeranno alcuni aspetti, così da delineare un breve e parziale vademecum metodologico.

Nel primo paragrafo si tratterà il ruolo della cultura come leva di sviluppo e di coesione, per considerarla una dimensione del futuro.

Proseguendo nelle riflessioni su quali siano i fattori chiave e superando di fatto la distinzione tra matrice attrattiva e generativa, si andrà brevemente a verificare il ruolo della cultura per curare il senso e l'operatività di tutti quei soggetti che sono impegnati nel contesto sociopolitico attuale nell'attivare prospettive di cambiamento a vantaggio delle comunità.

Si procederà quindi con una breve definizione del campo di osservazione: quello della rigenerazione urbana a base cul-

turale, che ha dato forma a centri comunitari o culturali di nuova generazione, la cui formula sarà brevemente descritta; tali centri sono quindi presi ad esempio, senza pretesa di esaustività, delle tante possibili applicazioni di intrapresa culturale realizzate e realizzabili.

Si arriverà infine a trattare il caso specifico, Magnete e la sua *governance*, da cui trarre spunti metodologici, definendo dapprima il contesto di quartiere e una breve cronistoria, come cornice entro la quale osservare l'esperienza.

Qui è opportuna una sottolineatura, fin da subito: non si propone il racconto di un caso per proporre l'emulazione, ma per osservare metodologicamente come si è lavorato su alcuni cambiamenti di cultura operativa, necessari per produrre innovazione di processo anche a livello organizzativo.

Si propongono infine, a conclusione, alcune note e spunti critici, destinati a organizzazioni consapevoli e votate alla creazione di futuri possibili.

La leva culturale per lo sviluppo e la coesione dei territori: per un'idea di futuro

"Perché la cultura è importante? (...) A tale domanda si può rispondere affermando che è nella cultura che prendono forma e nutrimento le idee del futuro, al pari di quelle che riguardano il passato". Appadurai A., (2011)

Se la cultura è pensata come dimensione del futuro, intendendola - seguendo Appadurai - come una "piattaforma", uno spazio dove può avvenire un processo di empowerment e di capacitazione, tale da permettere un'immaginazione di futuro (Mulgan, 2022), è necessario domandarsi quale tipologia di cultura stiamo considerando.

Non si pensa a una cultura elitista, o ancorata (non dovrebbe esserlo più) all'idea di status e al mantenimento delle differenze sociali e di censo presenti nella società, né a una cultura cosiddetta "alta", separata da quella cosiddetta "bassa". Ci si riferisce qui ad una cultura, una proposta di ricerca e

di offerta culturale, che possa essere di attivazione, di co-creazione e di partecipazione attiva, di *disturbo* e di lavoro anche intorno al potere e ai poteri, e di apertura verso nuovi equilibri anche in ottica “*more than human*” (Puig de la Bellacasa, 2017). Si delinea una cultura sostenibile nel senso di equa e aperta, capace di dare forma ai linguaggi, e di ascoltare e accogliere i modi e i linguaggi diversi che agiscono nella nostra società. Una cultura che coniughi ricerca e al contempo apertura e divulgazione, con tanti strati di lettura e di avvicinamento, tanti quanti sono le persone e le comunità che si intendono attrarre o a cui si intende dare spazio di parola. Una cultura, che sia in grado di dare vita a un nuovo uno spazio politico, di cittadinanza piena e attiva, di cucitura e di reinvenzione di senso¹.

La cultura, quindi, è una leva che produce futuro, perché permette di curare il senso e il significato dell'agire comune, permette di rivedersi, rispecchiarsi, prefigurare; permette di sviluppare *capabilities*, capacità concrete di mettere in atto azioni e strategie per modificare il proprio futuro, perché parte dalla capacità di poterlo immaginare autonomamente come prodotto di un gruppo accomunato da un medesimo interesse. Questo ascrivere la cultura alla dimensione del futuro è applicabile anche quando si lavora quasi esclusivamente sul patrimonio culturale, materiale e immateriale, considerando tutte le pratiche di conservazione preventiva e programmata o di restauro e tutte le azioni di curatela, studio e ricerca, produzione di servizi, e di valorizzazione. Il paradigma della valorizzazione ha introdotto ulteriori criteri di valutazione della vitalità del patrimonio culturale, con un focus specifico sulla relazione con i pubblici: a iniziare dalla didattica museale, fino ad arrivare ai nuovi servizi di mediazione e divulgazione culturale, spesso derivanti o interconnessi con le esperienze di turismo culturale, o agli esempi di mediazione culturale per adulti e alle azioni di *people engagement* o di *citizenship* attivate dai musei, istituzioni che ambiscono ad agire come luoghi rilevanti per le loro comunità (Simon 2016). Si cita, a questo proposito, il caso emblematico del Museo di Volterra, Pinacoteca che contiene la Deposizione del Rosso fiorentino; il Museo, mentre si scrive, sta avviando un processo per diventare *living lab*, ovvero uno di quei luoghi di comunità e di innovazione, dedito ad ospitare processi di co-creazione, di invenzione collettiva, ad essere un luogo di scambio, confronto e di interazione².

Il patrimonio culturale, la cultura per esteso, agisce come una potente leva economica: anche in questo senso è appropriato definirla come una dimensione del futuro, non solo perché capace di attrarre pubblici, siano essi turisti o visitatori o pubblico interessato ad un'esperienza di intrattenimento culturale, ma proprio perché può agire coniugando sviluppo economico e coesione sociale e può quindi

sostenere una crescita equa e inclusiva (ICOM, OCSE, 2019). Per questo è importante non cedere all'applicazione monodica della sola matrice attrattiva, quella cioè che permette di contare il numero di visitatori e di individuare poi l'impatto prodotto nel tessuto economico della città.

Questa tendenza, che in fondo ha una storia antica - dai tempi del *grand tour* l'Italia è meta privilegiata per visitatori appassionati di arte e antichità, di città d'arte e paesaggio - ha preso ultimamente una portata tale da essere qualificata come *over tourism*, fenomeno che produce un attrito sempre più forte con i coesistenti interessi e necessità della cittadinanza: è richiesto quindi di individuare soluzioni per progettare uno sviluppo economico-sociale più armonico. Mentre si considerano possibili strategie alternative, emerge nel dibattito pubblico, tra addetti e professionisti, la questione del come dare valore alla cultura in sé, per ribilanciarne il ruolo e ridare slancio a ricerca, attività, azioni e opere, numero e tipologia di operatori del settore e, in definitiva, per rinforzarne la natura intrinseca di bene comune (O' Connor J., 2024, Polivtseva E., 2024), facendo valere la cultura come un vero e proprio patrimonio collettivo, un *living heritage*, la cui vitalità sia considerabile in modo multidimensionale.

È un tempo, il nostro, in cui nei molti incontri pubblici, forum e ricerche tra operatori di settore e non solo, si chiede di sostenere politiche pubbliche che mettano a fuoco quanto il ruolo della cultura possa essere promosso sia secondo una matrice attrattiva (prevalentemente turistica, ma anche legata alla creazione di imprese culturali e creative), sia contestualizzato dentro la matrice generativa (coesiva e multidimensionale) come leva di sviluppo dei territori, di miglioramento dei collanti sociali, di immaginazione, di contrasto alle povertà culturali ed educative, di empowerment e di capacitazione, di welfare culturale e di cura (cura è una “*parola matassa*”, fatta da un insieme intrecciato di significati, come si argomenterà più avanti).

Qui si sta cercando di definire un campo di azione che non sia esclusivo o escludente, né meramente ornamentale o di intrattenimento, che produca effetti di sviluppo anche economico in modo giusto e inclusivo, e infine che consideri la dimensione politica, coesiva, di rigenerazione e gli effetti virtuosi che essa può produrre nella nostra società.

Stiamo mettendo in contatto diverse funzioni normalmente appartenute a settori tradizionalmente vissuti come separati, quello del sociale e quello della cultura; lo possiamo fare anche seguendo le traiettorie che hanno portato in evidenza il tema e le pratiche legate all'innovare, nei due settori, sociale e culturale, e nell'intersezione tra i due.

¹ Citiamo qui il lavoro corale “L'arte nella contesa per il senso comune”, a cura di Fabrizio Barca e di Alessia Zabato, all'interno del Forum Disuguaglianze Diversità dal 2022 al dicembre 2024, consultabile al link <https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/presentato-a-genova-il-documento-larte-nella-contesa-per-il-senso-comune/>, dove sono disponibili i video collegati al testo (in via di pubblicazione)

² È opportuno ricordare che questo passaggio non scontato avviene anche grazie alla partecipazione del Museo al bando Recharge Next (acro-

nimo di Resilient European Cultural Heritage As Resource for Growth & Engagement) promosso dal programma europeo Horizon. Evidenziamo inoltre la definizione internazionale dell'ICOM aggiornata nel 2022 e adottata anche a livello nazionale, per cui “Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, collezioni, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente

e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze”. Questa nuova definizione di museo è stata approvata durante la 26esima Assemblea Generale Straordinaria di ICOM – International Council of Museums svoltasi a Praga il 24 agosto 2022, frutto di un lungo processo partecipativo che ha coinvolto 126 Comitati Nazionali e Internazionali, chiamati a consultare a più riprese i loro associati e ad esprimere le loro valutazioni.

Se l'innovazione sociale può essere descritta criticamente in un momento di disincanto o di necessità di riattivazione del desiderio (Venturi e Zandonai, 2024), quella culturale è tutt'oggi molto meno univocamente definita e osservata. In sintesi, quando si parla di innovazione culturale lo si fa in misura minore con riferimento all'evoluzione delle formule di *governance* - per quanto sia stato forte il dibattito intorno agli accordi quadro pubblico-privato, alla costruzione del migliore governo del patrimonio culturale e della sua efficienza ed efficacia, con riferimento ai conti economico-finanziari, ai numeri prodotti e ai pubblici attratti e coinvolti - mentre molto più spesso si parla di innovazione con riferimento ad alcuni portati: tra tutti il principale è quello dell'innovazione tecnologica e digitale, anche se ultimamente prende rilevanza anche la dimensione partecipativo-comunitaria e legata al benessere, producendo nei casi migliori ambiti di ricerca e rilevanza internazionale come quelli delle *digital-humanities* e del welfare culturale. Ci si sofferma su quest'ultimo punto, proponendo alcune citazioni significative sul tema:

“La Nuova Agenda Europea della Cultura 2030 (maggio 2018) indica come pilastri delle prossime decadi i crossover culturali, ovvero le relazioni sistemiche e sistematiche con altri ambiti di policy, un tempo debolmente interconnessi, in primis quello tra cultura e benessere. Perché il Welfare culturale si innesti nella quotidianità del Paese, diventando leva sociale ed economica, occorre superare la frammentarietà degli interventi e puntare ad azioni di sistema” (Fondazione Symbola, 2022)³

La voce dedicata dalla Treccani al “welfare culturale” (Cicerchia A, Rossi Ghiglione A, Seia C, 2020) indica alcune caratteristiche che servono a definire interconnessioni utili per proseguire il nostro ragionamento verso la descrizione di un caso di *governance* dinamica. Il *welfare cultura* infatti è descritto come:

“un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale” fondandosi “sul riconoscimento, sancito anche dall’Organizzazione mondiale della sanità, dell’efficacia di alcune specifiche attività culturali, artistiche e creative, come fattore di promozione della salute; in ottica biopsicosociale e salutogenica, anche legato all’acquisizione di abilità di coping, e sviluppo delle life skill; (...)”.

Sono messi in contatto non solo diversi settori, ma anche diversi *habitus operandi*, tratti sia dal mondo culturale, sia da quello della cura e della salute. Entrambi hanno in comune una forte dimensione relazionale.

Nel parlare di impresa sociale nell'ambito culturale non possiamo non considerare la presenza di diversi modi di inten-

dere il lavoro di ricerca e di produzione di servizi, di diverse forme organizzative, e non ultimo di diversi modi di intendere l'innovazione. Tutti accomunati però dal desiderio di produrre cambiamenti significativi e nel caso culturale anche rispetto al modo consueto di fruire e di “vivere” un patrimonio culturale come quello italiano, vasto, diffuso, soggetto a diversi vincoli di conservazione, e a una nuova spinta di valorizzazione e di ingaggio del pubblico. Cambiamenti significativi che agiscono e hanno impatti misurabili nei confronti di reti di stakeholder, di gruppi di beneficiari, di parti delle proprie comunità, sempre più spesso collegati a una dimensione non estrattiva del valore economico e di sviluppo ma relazionale, comunitaria, generativa e di cura.

—— Superare la distinzione tra matrice attrattiva e rigenerativa, per reimparare a curare

Questa lunga introduzione permette di sgombrare il campo da una possibile dissonanza, quella che ancora ci porta a leggere i fatti culturali in modo alternativo o secondo criteri propri della matrice attrattiva, quindi prevalentemente legati alla lente economica (i numeri di visitatori attratti e gli effetti di moltiplicazione economica di un dato evento o luogo culturale), o secondo valori appartenenti alla matrice generativa quindi più riferibili alla lente sociale (tipologie di esperienze prodotte, effetti misurabili nel tempo, superamenti dei divari economici e culturali di accesso) e alle opportunità che dati eventi o luoghi culturali producono anche per gli abitanti. È opportuno abbandonare la contrapposizione didascalica, che non permette di assolvere a un'analisi del campo vasto e ibrido di soluzioni e realizzazioni. Ad esempio, osserviamo quando, nel produrre servizi di tipo turistico per rendere visitabili luoghi archeologici o culturali che si giovano della presenza di turisti oltretutto di cittadini, si producono lavoro e inclusione sociale per categorie specifiche e si creano servizi di inclusione e di accessibilità; in molti casi si lavora sui linguaggi di mediazione culturale, compresi quelli tecnologici e digitali, ma anche quelli creativi e artistici; quasi sempre si sta innovando un settore e si sta, nei casi migliori, lavorando proprio a ricercare un equilibrio e un bilanciamento tra esigenze e bisogni, curando le proprie attività, la propria organizzazione, il proprio pubblico di riferimento, le comunità su cui ricadono gli effetti, in modo ampio. Si fa, volendo semplificare, riferimento sempre di più a una *cultura che cura*: ma quale tipo di cura intendiamo in questo documento?

Lo si accennava, il termine cura, è parola “matassa”, come la definiscono Màdera e Janigro (2023), e include molte professioni e linguaggi disciplinari che la utilizzano per intendere un complesso sistema di procedure e protocolli: qui si fa principalmente riferimento alla cura come sistema di

³ E proseguendo con uno stralcio ancora: “il Welfare culturale promuove un modello integrato di benessere degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale. Fondato sul riconoscimento, sancito anche dall’Organizzazione Mondiale della Sanità in uno studio rivoluzionario

pubblicato a fine 2019, dell’efficacia delle attività culturali e creative come fattore di promozione del benessere individuale (dalla salute fisica alla soddisfazione per la vita) e della coesione sociale, per favorire l’accesso e lo sviluppo di capitale sociale, individuale e di comunità locale. Sperimentato da almeno 30 anni, soprattutto nei Paesi scandinavi

nel Regno Unito, il Welfare culturale presuppone la collaborazione interdisciplinare e l’integrazione di scopo fra sistemi istituzionali connessi alla salute, alle politiche sociali, alla cultura e creatività. In Italia pratiche di questo tipo sono numerose e in via di consolidamento negli ultimi due decenni.” (Fondazione Symbola, 2022)

relazioni, come cucitura di senso propria del fare e rifare mondi, parte anche del mestiere di progettista e innovatore culturale. Condividiamo la constatazione del collasso della capacità sociale di sostenere i legami e le relazioni (Fraser 2017), e al contempo non si può non osservare quanto le “potenzialità etiche delle emozioni” siano fondamento per le domande di giustizia sottese alle pratiche di cura (Pulcini 2020), tutto a riportarci al significato politico e di policy del termine cura. Con *cultura che cura*, si fa riferimento ad una prassi trasformativa basata sul fatto che tanto la cura, quanto la cultura siano intrinsecamente relazionali.

Molte di queste riflessioni si rispecchiano con quanto il “Manifesto della cura” (The care collective, 2021) evidenzia quando, prendendo le mosse dalla critica alle politiche socio-sanitarie che hanno sottratto capacità di cura alle fasce economicamente più deboli a favore di quelle più ricche, propone come antidoto la continua attivazione di comunità interdipendenti, plurali, diverse, spurie, grazie a quelle che chiama infrastrutture della condivisione (scuole, ospedali, biblioteche, piscine, piazze, centri e spazi pubblici)⁴. Sempre nel Care Manifesto, che afferma l’interdipendenza come un valore chiave da assumere anche per la progettazione, si richiama quanto la cura sia «*la nostra abilità, individuale e collettiva, di porre le condizioni politiche, sociali, materiali ed emotive affinché la maggior parte delle persone e creature viventi del pianeta possa prosperare insieme al pianeta stesso*». Al centro della cura e della cultura come pratica trasformativa di contrasto all’ingiustizia e di ri-costruzione nel tessuto urbano e sociale, sono poste le infrastrutture della condivisione, ossia tutti quegli spazi pubblici che generano scambi e connessioni solidali; a questo aspetto si dedicano le successive riflessioni.

Per un’organizzazione culturale superare la sterile distinzione tra attrattività e rigenerazione, posizionarsi quindi tra sviluppo economico coesivo e armonico e cura del benessere di tutti, significa implicitamente dare forma al futuro, costruendo piattaforme di ri-creazione di cittadinanza attiva, per aprire a un nuovo modo di intendere il curare e il curarsi; inoltre permette al settore culturale, che rappresenta anche grazie al coinvolgimento di altre organizzazioni, un ambito d’azione trasversale a diversi altri, di creare sperimentazioni e modelli organizzativi ed economici che producono trasformazione, cambiamenti; e che può offrire insieme servizi per beneficiari al di fuori del mercato e offerta culturale a pubblici paganti.

Considerato tutto ciò, e sapendo che il ventaglio di attori, realizzazioni e organizzazioni di tipo culturale che si possono considerare è davvero ampio, proviamo a concentrarci sulla realizzazione e gestione di centri culturali di nuova generazione, centri ibridi, *community hub*, *living lab*, punti di comunità, in tutti quei luoghi che come infrastrutture della condivisione, hanno storie di fondazione diverse, e raccontano di diverse pratiche economico-organizzative, di coesione e di rigenerazione sociale.

— I centri comunitari a leva culturale: infrastrutture della condivisione

“Le forme rigide e sovradeterminate stanno soffocando la città moderna. Gli ambienti non flessibili reprimono la libertà d’azione delle persone ostacolano le relazioni sociali informali e inibiscono la capacità di crescita della città. In questo libro proponiamo un modello di progettazione urbana alternativo e sottodeterminato. Un city making che per mezzo di “perturbazioni” (disruptions) sovverte le forme rigide, realizzando al loro posto progetti che migliorano la vita.” Sendram P, Sennet R, (2022)

In *Progettare il disordine*, Sendra e Sennett analizzano la relazione tra individuo e comunità portando in evidenza alcuni concetti non secondari: la relazione tra individuo e comunità, tra “solitudine” e condivisione, tra libertà dell’individuo e articolazioni del potere e relazione con lo spazio. Lo spazio può essere generatore di veri processi partecipativi e di co-design, con una differenza netta tra spazi determinati a priori e spazi “indeterminati”, anche caotici, e quindi liberi o dove maggiore è la possibilità di interazione e di determinazione da parte dei cittadini. Caos e creatività, semplificando un po’, per Sendra e Sennett sono due criteri da non osteggiare, ma da ricercare attivamente per fare emergere, grazie il protagonismo dei cittadini proprio a partire da un oggetto indeterminato. Gli autori sottolineano quanto gli interstizi e gli spazi di risulta siano il punto di partenza per l’attivazione di idee e azioni da parte degli abitanti, spesso con la costruzione di processi vivi e duraturi di presa in carico di aree abbandonate o mal utilizzate e loro trasformazione in luoghi ricchi di significato.

Questa è un’indicazione importante per il progettista che passa dall’osservazione, all’ingaggio, alla gestione e conduzione di processi di lungo periodo sul territorio. Risulta importante, anche per capire la linea di sviluppo di un’attività di rigenerazione urbana, seguire il processo che produce nuovi *luoghi culturali* proprio dalla dismissione di grandi spazi industriali o artigianali, da cambi di funzioni di molti margini sfrangiati del nostro territorio (sottopassaggi, giardini abbandonati, spazi in transizione). Nuovi luoghi culturali possono nascere insomma da “vuoti” cittadini, spazi in disuso o malusati, che vengono presi come occasioni per ricreare qualcosa che non c’era prima: luoghi di socialità, di formazione, di cultura. Nuove agorà di scambio e di condivisione.

Questi spazi vengono spesso ricreati, usando questi cosiddetti vuoti – sia urbani, sia sociali - come occasione di rigenerazione tramite processi e dinamiche sia di tipo top-down (interventi di risanamento gestiti a livello istituzionale, con fonti di finanziamento provenienti da piani di riqualificazione urbanistica o di sviluppo integrato d’area vasta, e poi con processi istituzionali quali avvisi, appalti di gestione, o altro, che chiamano in causa cordate temporanee di realtà già esistenti, messe in rete per l’occasione) sia in modalità

⁴ “Prima di tutto mettere la cura al centro significa riconoscere e accogliere la nostra interdipendenza. In questo manifesto quindi usiamo il termine cura in senso ampio, tenendo insieme la cura nelle relazioni intime e la cura come attività di chi lavora nelle case di cura, negli ospedali, nelle scuole,

di chi assicura ogni giorno i servizi essenziali. Ma facciamo riferimento anche alla cura delle attiviste e degli attivisti che danno vita a “biblioteche degli oggetti”, alternative di lavoro in cooperativa ed economie solidali, e alle politiche che tengono bassi i costi delle abitazioni, riducono l’uso di combustibili fossili e aumentano gli spazi verdi. La cura è la nostra abilità, individuale e collettiva, di porre le condizioni politiche, sociali, materiali ed emotive affinché la maggior parte delle persone e creature viventi del pianeta possa prosperare insieme al pianeta stesso.” (The care collective, 2021)

bottom-up, con gruppi di cittadini e organizzazioni che si auto-organizzano per gestire, riusare, far rivivere. Questi ultimi spesso sono privi di risorse economiche, ma con un'energia degli inizi che fa da motore per una prima prefigurazione del cambiamento possibile.

Questo tipo di "rigenerazione di senso d'uso" dei luoghi avviene per lo più in ambito urbano, anche se non mancano esperienze degne di nota in zone rurali o in aree a minore densità abitativa. Quasi sempre si producono punti di ritrovo, nuovi servizi, luoghi che producono aggregazione e coesione sociale. Sempre di più sono luoghi orientati a rispondere a temi e domande sociali emergenti o che pongono l'accento su specifici aspetti significativi per la qualità della vita delle comunità: povertà educativa o culturale, invecchiamento attivo, orientamento al lavoro, accrescimento delle opportunità formative, ecc.

La leva culturale è quella maggiormente utilizzata per attivare le comunità, per renderla partecipe, per produrre protagonismo; serve inoltre a sostenere orientamento e formazione al lavoro, in certi casi a sostenere il contrasto al fenomeno dei NEET e infine a stimolare ricerca e produzione culturale anche in contesti non istituzionalmente votati a questo, ma che in questo modo diventano capaci di creare programmi di ricerca e di produzione di rilievo anche in contesti internazionali.

I modelli economici e organizzativi di questi centri culturali cambiano molto da un'area d'Italia all'altra: normalmente hanno una parte di finanziamento pubblico, derivante da bandi o da diretta erogazione da parte delle amministrazioni locali, sempre integrata da una parte di vendita di servizi, ristorativi, formativi, o di affitto location (più utile e praticabile in contesti urbani dove il costo per metro quadro degli spazi è significativamente alto). Hanno modelli di gestione organizzativa ed economica che cambiano a seconda della composizione e varietà degli stakeholder coinvolti, e portano in breve tempo ad esiti diversi nello sviluppo e nelle realizzazioni. Come detto, sono moltissimi gli esempi da osservare e da valutare, come vasta è la letteratura su questo fronte, sia nel produrre mappature sia nella valutazione della qualità e dei raggiungimenti di queste molte esperienze e realizzazioni⁵; tuttavia in questo contributo ci si concentrerà su un caso specifico, quello di Magnete⁶ Milano, funzionale a raccontare un processo e per trarne alcuni spunti metodologici, con riferimento soprattutto al momento in cui è stata disegnata la governance.

Praticare la governance di centri e imprese culturali: navigare la complessità

"(...) per esempio, governo può designare il controllo di un cavallo, di un'automobile o di una nave ("com'io vidi una nave picciotta / venir per l'acqua verso noi in quella, sotto 'l governo d'un sol galeoto", scrive Dante in Inferno, VIII, 15-17).

Quest'ultimo è anzi il suo senso originario, dato che il latino gubernum (che a sua volta viene dalla terminologia navale greca) designava il timone di un'imbarcazione; e quindi il senso di regolazione e controllo di organismi complessi, e perfino dello Stato, deriva già per metafora dal governo della nave." Sulla governance, Accademia della Crusca⁷.

Dalla ricerca etimologica arrivano suggerimenti interessanti sul termine *governance* che, tramite la comune radice in *governo*, riporta al timone di un'imbarcazione e alla metafora della navigazione; *governance* rimanda quindi a quell'azione di controllo, di definizione di strumenti, risorse, pratiche per indirizzare e manovrare un'organizzazione - come un'imbarcazione - mentre è in movimento e compie il suo viaggio, lungo il suo percorso verso la meta. Dunque, la *governance* contiene nella sua radice etimologica un'azione dinamica e chiede un primo ragionamento volto a pensare strutture di governo agili, capaci di adattarsi e di esprimere appieno la complessità che devono attraversare.

Quando parliamo di nuovi luoghi culturali, così come di imprese sociali in ambito culturale, ci riferiamo spesso a organizzazioni originate da processi creativi o da percorsi di attivazione culturale e comunitaria, promosse da un collettivo o da un manipolo di avanguardisti o da un gruppo di organismi di settore; ma quali regole di gestione si danno questi soggetti, come orchestrano le persone che operano all'interno del processo, con quale sostenibilità, con quali strumenti e rituali?

La vita di queste *intraprese* culturali, siano esse nuovi centri culturali o nuove organizzazioni di servizi o creativo - artistiche, collegate o slegate da un luogo fisico specifico, porta a delle pratiche organizzative via via più complesse, che comportano struttura, regole, protocolli e di conseguenza rituali di *governance*.

*"La governance è un disegno complesso che rappresenta internamente ed esternamente l'evoluzione delle relazioni e delle interdipendenze all'interno e all'esterno di un'organizzazione. È frequente vedere che si pone la fondazione di una governance istituzionale, prima di avere chiarito quali siano disegno strategico, modello organizzativo, forza operativa, risposte. È un processo vivo le cui frizioni portano già in seno i germogli di soluzioni e le soluzioni contengono le frizioni cui rispondere. Progettare la governance diventa quindi un lavoro di continuo sensemaking in grado di dare forma alle soluzioni e creare lo spazio per far emergere le frizioni nel momento in cui nascono."*⁸

Se la tentazione forte è quindi quella di avere soluzioni pronte per individuare, nella rosa dei modelli già sperimentati e funzionanti, quello più adatto alla propria organizzazione, l'approccio qui descritto è invece quello di indagare i bisogni i desideri, di osservare le esperienze che si intendono vivere o che già si producono e di condurle a un livello di realizzazione che permetta di individuare il proprio strumentario (all'inizio sarà più probabilmente

⁵ Per avere una mappatura non esaustiva su centri culturali e su rigenerazione urbana a base culturale si vedano: Lo stato dei Luoghi <https://www.lostatodeiluoghi.com>; Livi T. (2023); Franceschinelli R. (a

cura di) (2021), Niessen B. (2019), Satta N (a cura di) 2023, in particolare da pag 63 e seguenti

⁶ Per informazioni, contatti e per conoscere da vicino tutte le iniziative si veda <https://magnete.mi.it>

⁷ Sulla governance, Accademia della Crusca, <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/sulla-governance/17163>

un galateo interno di conduzione, o forse un processo che per adattamenti successivi raccoglie prassi e modifiche da tutti i componenti del gruppo di lavoro) di regolazione di relazioni, servizi, flussi di lavoro ed economici, di comunicazione interna ed esterna, per giungere infine solo dopo riflessione e osservazione di quanto sperimentalmente realizzato alla migliore forma giuridica, perché derivante dal proprio modello empirico di funzionamento economico e organizzativo.

Quindi non si propone come buona prassi un modello di *governance* da adattare a qualunque centro culturale o a qualunque impresa culturale, ma di seguito si potrà leggere il racconto di un'esperienza che a livello metodologico può dare spunti da seguire per crescere ed evolversi, pensando la propria organizzazione come fosse un essere e un ecosistema vivente e in mutamento.

Il caso di Magnete dentro la governance dinamica

“Noi accediamo al futuro quando ci rendiamo disponibili al cambio della grammatica del nostro pensiero”.
Baricco A. (2022)

“Certo il futuro che ciascuno di noi può costruire è forse piccola cosa rispetto a quello che va disegnandosi attorno a noi. Al contempo se riusciamo a costruire alleanze significative, legami sufficientemente forti abbiamo qualche possibilità in più di incidere. Incidere nel senso appunto dello scrivere cosa sarà di noi, di chi e di cosa ci interessa. È anche vero che le organizzazioni vivono il futuro, sempre e comunque, perché tutte le azioni che compiono determinano il futuro. Non si tratta di costruire o meno il futuro, perché questo accade comunque, si può però pensare o no al futuro, ed il pensarlo implica la disponibilità e la capacità di tenere insieme visione, consapevolezza, sperimentazione, coraggio, incertezza, rischio, paura, diversità, provvisorietà.”
Gacci C., D'Agostino C., (2008).

Magnete nasce ad Adriano, un quartiere non diverso da molti altri in Italia

Magnete nasce in una periferia di Milano, in un'area poco connotata, non dissimile da altre urbanizzazioni recenti in Italia, distante dal centro e da altre aree ben servite, con molti spazi verdi e pochi servizi. Il quartiere Adriano si trova nella porzione urbana al confine nord-est di Milano, territorio sospeso tra spazi vuoti, dismessi e in attesa di destinazione, con nuclei residenziali sviluppati in decenni diverse, servizi rarefatti e un tessuto associativo presente, ma che richiede di essere potenziato. Tra il 2016 e il 2019 e poi negli anni a seguire, il quartiere è interessato dal programma intersettoriale di rigenerazione urbana a base culturale “Lacittàintorno”, promosso da Fondazione Cariplo. Gli interventi previsti partivano dall'assunto cruciale che la cultura sia uno dei princi-

pali strumenti di rigenerazione territoriale, in quanto essenziale per migliorare la qualità e la vita delle persone. L'intero programma prendeva avvio dall'idea che il *paniere culturale* di un territorio e di una popolazione dovesse essere ricco e variegato, e che fosse opportuno lavorare sulla facilitazione dell'accesso e della partecipazione culturale.

Per questo nel quartiere Adriano avvengono diverse azioni: un approfondimento conoscitivo grazie alla ricerca del Politecnico (AAVV. 2019; Cognetti F. - Gambino D. - Larena Faccini J., 2020); un ricco programma di attività culturali, iniziando dalla festa, lunga 12 ore, di avvio del programma, *Rompiano le righe*; il coinvolgimento di realtà piccole e grandi in laboratori di co-progettazione per giardini da ricreare (nell'ambito dell'azione congiunta tra Comune e Fondazione Cariplo dedicata ai patti di collaborazione); azioni di mappatura e costruzione creativa di nuove cornici di lettura dei quartieri fatta con i bambini, e molte altre macro azioni, compresa la disseminazione delle principali manifestazioni cittadine (Pianocity, Bookcity, Jazzmi) nel quartiere; fino a tutto il calendario di animazione culturale che diventa poi attivo con il nome Sottocasa (bando inizialmente destinato alle aree target del programma e successivamente aperto all'intero bacino regionale lombardo). Tutto questo serviva ad aumentare la capillarità dell'offerta, la biodiversità dei proponenti, e di fatto ad aumentare il raggiungimento di pubblici diversi e di diverse componenti della comunità. Nel programma l'offerta culturale andava in qualche modo a innervare una missione, quella di combattere divari e disuguaglianze territoriali, partendo dal rendere accessibili anche ai cittadini del quartiere Adriano nuove opportunità culturali. Un obiettivo non secondario era poi quello di agire sulla creazione di una geografia nuova che, grazie alla disseminazione di un'offerta culturale prevalentemente gratuita per il pubblico, permettesse di inserire il quartiere dentro i confini percepiti di Milano, attraendo quindi soggetti interessati all'offerta culturale anche da fuori quartiere.

Dentro questa cornice strategica si inserisce l'iniziativa *Adriano community days*⁸ che, nata su ispirazione del format internazionale 100in1giorno, promuoveva un fitto calendario di due giorni in cui più di 60 realtà dislocate in diverse aree del quartiere (bar, circoli, piazze, aree del cantiere del Adriano community center, l'ex RSA che si stava rifunzionalizzando, giardini, spazi associativi, etc.) facilitavano la diffusione di attività culturali e aggregative, prevalentemente basate sul principio della co-creazione: nasce così un palinsesto ricchissimo, che va a innestarsi con quanto il programma aveva portato in quartiere.

Si stava lavorando sulla costruzione di un *pubblico* in quartiere (il tema del “pubblico” e del “non pubblico” è sia una questione strategica per l'offerta culturale, per istituzioni piccole e grandi, sia una questione di accessibilità e di superamento dei divari culturali ed economici), iniziando nel frattempo a individuare dove far cadere uno dei principali dispositivi del programma, quello di creazione di un punto di comunità, di un luogo culturale, uno spazio di aggregazione, che potesse fare da connettore tra diverse esigenze e possibilità.

⁸ Satta N, (a cura di) 2023, si veda in particolare pag. 99 e seguenti.

Relazione e innovazione, ingredienti (dall'inizio) di una governance dinamica

Inizialmente era presente solo una volta di legno di un auditorium, senza le mura, in uno spazio di metratura non particolarmente ampia ancora a rustico che prometteva di diventare un Punto di comunità. La pandemia aveva messo in evidenza quanto fossero strettamente connesse le due funzioni che in planimetria erano distinte in due aree della struttura: quella della salute, dell'invecchiamento attivo e della cura sociosanitaria nelle volumetrie destinate a RSA, e quella della cultura come leva di rigenerazione sociale e territoriale nella porzione destinata a essere un cosiddetto auditorium. L'interconnessione e l'integrazione tra la base relazionale e la direttrice dell'innovazione, entrambe comprese nel concept di un nuovo luogo culturale e comunitario multifunzionale e interdisciplinare, hanno dato forma a un corpus di azioni, strategie, reti e alleanze e, al tempo stesso, allo sviluppo in modo graduale e parallelo di dinamiche di *governance* che, già prima della costituzione della forma societaria, hanno permesso di sperimentare la vitalità del progetto di Punto di comunità fin dal cantiere.

Sottolineiamo questo passaggio, il primo passo: il concept nel rendere le due aree tematiche di cura e di cultura intrinsecamente interconnesse, e non semplicemente sovrapposte, poneva la base per una costruzione di attività e di scenari di sostenibilità non per silos settoriali, non per spazi separati e divisi, ma per integrazioni di competenze e professionalità e infine di pubblici, con un effetto anche sulla creazione dello spazio. Si individuava a livello metodologico uno scarto tra la progettazione soggiacente i bandi, tipica sia del mondo del sociale sia del mondo culturale, e la definizione di strategie e sfide proprie (rispetto alle quali trovare fonti di finanziamento), basate su fasi di ascolto e di sperimentazione.

Dall'impianto strategico del concept che prevedeva di lavorare sull'ambito culturale, su quello della formazione, su quello del cibo, deriveranno una serie di azioni che porteranno a definire la *governance* nel tempo, per fasi intermedie, in modo adattativo rispetto al mutare delle condizioni (nel biennio pandemico) e all'emergere di esigenze e bisogni. Come in una prova generale, la *governance* è presente fin dall'inizio, considerata come azione di apprendimento gestionale, che avviene effettivamente ad avvio di una qualunque impresa culturale quando, sperimentando servizi e risposta dei pubblici, si capisce quali ambiti funzionano meglio e come rendere l'intera organizzazione fluida e flessibile rispetto alle sperimentazioni, tra successi e inciampi, fino alla modellizzazione di alcuni format esterni e di alcuni rituali interni. Un approccio non diffusissimo, strettamente collegato alla radice dell'intervento, di tipo relazionale e con la forte componente innovativa, radice comune a questo tipo di nuovi luoghi culturali e in generale che caratterizza la fondazione della maggior parte delle imprese sociali e culturali di questo ultimo periodo.

Dunque, impossibile non pensare contemporaneamente sia i momenti interni all'organizzazione, sia quelli destinati ai pubblici esterni: sia i rituali (Sennet 2012) - momenti che van-

no a definire lo scambio di idee, la co-costruzione e la suddivisione delle responsabilità internamente -, sia i servizi per i pubblici e i format diversi erogati all'esterno, anche essi con una matrice prevalentemente collaborativa. Nel dare rilievo a questo aspetto si sta dicendo che la parte di progettazione delle attività (i format) è direttamente connessa con quella di definizione della migliore *governance* (i rituali e i modi per portare avanti l'organizzazione).

Per questo, la tentazione di individuare i partner in partenza e di metterli poi in operatività grazie a un bando, o a un finanziamento, definendo la forma societaria più adatta alla gestione, senza aver preventivamente lavorato in modo approfondito su una visione condivisa e sulle strategie da attuare, rischia di designare velocemente una *governance*, che viene però spesso percepita come astratta, perché non aderente e talvolta addirittura distante dall'operatività e dalla vita reale di un'organizzazione. Il rischio è di dare forma a organismi che ricalcano schemi organizzativi e di realizzazione più tradizionali, verticali e per canne d'organo: preludio di uno sforzo successivo e di un surplus di azioni da dedicare alla comunicazione interna, al ricucire le strategie per individuare strategie di collaborazione interne. Molte operazioni, sia *top-down* sia *bottom-up*, tendono a ragionare sulle forme prima ancora che sui contenuti, solo parzialmente accennati: il processo che descriveremo di seguito, quello per dare vita a Magnete, è partito per questo da ascolto, ricerca, sperimentazione, collaborazione.

Una storia di innovazione sociale prima di tutto.

Mentre si scriveva il *concept* del nuovo punto di comunità, un nuovo centro culturale per il quartiere, la prima struttura di *governance* disegnata nel *concept* prevedeva dunque questi punti essenziali:

- che l'innovazione fosse l'anima portante dell'intero piano d'azioni del futuro Punto di comunità,
- che la dimensione relazionale, che appartiene sia alla cura sia alla cultura, venisse rispettata e in qualche modo diventasse metodologicamente un asset del punto di comunità,
- che le azioni nascessero da sfide basate su bisogni che in quel momento si delineavano (le nuove fragilità, i nuovi divari culturali),
- che fosse presente una forte integrazione tra settori in un'ottica transdisciplinare,
- che le relazioni e le dinamiche interne fossero il più possibile "orizzontali", eco sistemiche, modulari, legate al cogliere i bisogni e a sperimentare servizi e progetti.

Si strutturavano delle funzioni al servizio dello sviluppo graduale dell'impresa: una regia strategica, delle aree di intervento, dentro cui progressivamente far emergere i protagonisti, dei processi e alcuni strumenti o dispositivi di attivazione, eventualmente replicabili.

Un primo strumento di attivazione è stata la *call* chiamata "Future days" (un richiamo al futuro, con quel forte valore politico e poetico definito fin dall'inizio), che mirava ad ag-

⁹ Realizzato da Shifton per Proges, nella prima edizione del 2019, è adesso dal 2022 un format permanente di Magnete Milano.

gregare potenziali partner in base alle idee che propongono. Alla base della *call* erano poste tre sfide: 1) come innovare ricerca e produzione culturale sapendo coinvolgere pubblici nuovi; 2) come lavorare tramite nuovi format e processi formativi per diminuire il divario culturale e il *digital divide* esistente in quel momento e per contrastare il fenomeno dei NEET; 3) come rendere l'ambito del cibo una piattaforma di aggregazione, coesione e scambio a supporto e integrazione delle altre aree di attività. A tutti i soggetti partecipanti si chiedeva di candidare un'idea che rispondesse a una o più sfide, di indicare i pubblici di riferimento, di individuare linee guida per la sostenibilità delle idee (tema destinato ad essere poi sviluppato lavorandoci poi insieme nel percorso successivo), e si chiedeva un portfolio di attività e i bilanci degli anni passati. La *call* è stata molto ben comunicata, è diventata essa stessa bandiera dell'avvio di un processo che andava a lavorare sui contenuti prima ancora che sulla mura (la riqualificazione era in corso, il futuro punto di comunità era ancora un cantiere): la comunicazione se ben innervata con le strategie generali, facendone essa stessa parte, con i processi, con la governance, diventa un'azione intrinsecamente culturale, relazionale, e a tal fine è opportuno considerarla fin dall'inizio nella progettazione. La *call* era curata nel linguaggio, volutamente non burocratico, riuscendo così a richiamare molte candidature, tra le quali si è scelto di selezionare non la migliore idea in assoluto, ma le migliori parti di ogni proposta, per avviare un processo di co-design. Si è preferito azionare l'intelligenza collettiva che scaturiva dalla collaborazione, per disegnare risposte e servizi/dispositivi più validi rispetto alle sfide. La *call* è diventata quindi la scintilla per far partire un processo collaborativo che si è avvalso delle competenze e delle conoscenze delle persone partecipanti e che ha messo insieme organizzazioni diverse, per grandezza, per anzianità, per provenienza (locale ma anche extra locale), per settore di specializzazione, in un percorso non consueto di lavoro.

Si è scelto, come già detto, di progettare per strategie di risposta e di risoluzione delle sfide, sia per orientare la scelta dei migliori partner e alleati (scelti in base alla qualità e al valore delle proposte fatte), sia per elaborare le soluzioni progettuali più adatte, insieme e in fase successiva, e non più di privilegiare l'impianto per bandi (che definisce a priori partner e preimposta linee guida del progetto). Questo è stato un primo cambio di *mindset* operativo; il secondo è stato certamente quello di non lavorare per l'assegnazione di spazi, sui quali designare una destinazione d'uso, ma di progettare il tempo e i modi di viverli e usarli: vincolati di fatto alla non amplissima metratura (450 metri quadri), era necessario progettare considerando la porzione dell'auditorium come un tutt'uno da modificare continuamente, nell'ambito di una cornice polifunzionale, in modo tale da renderla continuamente adattabile al tipo di pubblico presente, alle attività e ai servizi proposti. Il concept - come la *call* - portava alla base del percorso alcune delle principali esigenze di innovazione, evidenziavano i cambi di *habitus operandi*, con richieste che proponevano uno scarto rispetto alle consuetudini di lavoro tanto dell'ambito sociale quanto di quello culturale. Derivando dal concept le sue principali caratteristiche:

“la call, sia per la spinta sulla coprogettazione, sia per il presentare un concept dello spazio regolato dai tempi d'uso e dalle azioni da condividere per pubblici di riferimento (e non appunto dalla assegnazione di metri quadri

da recintare), conteneva alcuni dei principali tratti di innovazione che sono poi stati sviluppati sia nel calendario di attività fin dal primo periodo sia nel progetto di allestimento (a cura di Studio Gisto). Quest'ultimo correttamente comprendeva la valorizzazione degli spazi interni indivisi, tramite l'uso di oggetti molto grandi e componibili, sì da rendere l'assetto dello spazio sempre cangiante in base alle esigenze, e degli spazi esterni sapendo trovare il minimo, il retro, l'intimo, così lontano dalle rette verticali che tanto caratterizzano il quartiere: il tutto per favorire la varietà e l'inaspettato che nasce dall'incontro delle diversità. Questi e altri aspetti sono stati progressivamente integrati nel processo di apprendimento collettivo, come parti non trascurabili dell'essere parte di Magnete”. (Cavalli e Satta, 2025 in via di pubblicazione).

Dalla *call for partners Future Days* deriva il processo di co-design che abbiamo appena descritto, ma anche un palinsesto di attività (da luglio 2021 a marzo 2022), comprendente una serie di format e laboratori culturali e formativi rivolti ai pubblici della città, che permette da subito di realizzare le azioni e di proseguire nel dare forma e corpo alle comunità territoriali di quartiere, e al contempo lascia alle diverse organizzazioni la libertà di sperimentarsi nei ruoli di co-agenti dello spazio. Si iniziano a osservare le potenzialità, le risorse, le capacità e competenze; e al tempo stesso inizia ad emergere anche la vocazione dei diversi soggetti e l'intenzione di entrare nella gestione e come.

Si arriva così a proporre una mappatura dei ruoli che ciascuno potrà rivestire all'interno del Punto di Comunità (elaborata con una sequenza di interviste singole a ognuna delle organizzazioni) per definire un modello che, a partire dall'input iniziale degli asset strategici, dell'impianto modulare e il più possibile reticolare e orizzontale, dell'innovazione e della competenza a rispondere a determinate sfide, ha portato all'individuazione da una parte di un nucleo ristretto di partner che poi saranno i fondatori della impresa sociale Magnete (nel 2022), e dall'altra di una galassia di partner da mantenere comunque legati. Si individua per questi ultimi una gradualità di intensità di partecipazione: come co-progettanti, co-agenti, co-abitanti dello spazio, così da delineare una rete di partner e alleati ciascuno con un ruolo corrispondente all'effettiva partecipazione all'iniziativa.

Si delinea così una *governance* a intensità variabile, che mantiene un nucleo fisso di gestione e che prevede come parte costitutiva, ma mobile, la galassia di partner. Sono disegnati e individuati gli strumenti per tenere i singoli partner collegati alla *governance*, con una corrispondenza equilibrata tra oneri e onori. Nasce così un programma di membership che individua determinate caratteristiche della partecipazione, una *fee* da investire nel progetto, possibilità, reti, relazioni e servizi. Il tutto è corredato da un primo disegno dell'articolazione dei flussi di lavoro (disegno dei work flow, delle relazioni e interdipendenze) emersi fino a quel momento e in previsione necessari per realizzare la vita concreta di Magnete. Emerge chiaramente, quindi, come il passaggio per delineare la *governance* abbia visto, prima della forma societaria, la definizione e conduzione di un processo per individuare le sfide, per attrarre i migliori alleati, abilitarli a mettere in circolo e a fattore comune competenze, interdipendenze, pubblici. Inoltre:

“prerogativa di questa nuova impostazione della Governance è la possibilità di farne parte anche rimanendo in un ruolo non centrale, collaborando per singole occasioni su singoli progetti, o producendo una co-progettazione per e di Magnete, portando il valore di un soggetto più a contatto con altri mondi, altri pubblici, altri bisogni. Aggiungiamo anche l'altra caratteristica, quella di un approccio trasversale che porta i livelli e le specializzazioni settoriali a contaminarsi l'un l'altro: non vanno considerati come dei livelli gerarchici dove chi ricopre un certo ruolo dirige le organizzazioni sottostanti né come delle canne d'organo che non comunicano tra loro.” (Satta 2023).

Molti dei partner di Magnete fotografati a fine 2021 non sono più presenti, mentre partecipano e sono entrati in membership nuovi soggetti nel corso del tempo: la natura dinamica facilita l'uscita come l'entrata mentre variano le condizioni. Proprio osservando questo aspetto dinamico della variazione dell'assetto di rete e al contempo richiamando all'intensità di impegno nella continua armonizzazione e cucitura dicevamo che “Magnete, come modello di community hub, prima ancora che un'impresa che opera la governance classica - amministrazione, gestione e regia strategica - è un'organizzazione orchestrante”.

Molta attenzione, nella fase di accompagnamento lungo tutto il 2023 e buona parte del 2024, è stata posta sull'apprendimento continuo e diffuso, sull'aprire tavoli alle organizzazioni per prendersi cura di determinati aspetti in modo partecipato, e sul farlo con qualche indicazione semplice (format e canvas di progettazione, impegno definito e rispetto dei tempi, produzione di risultati in termini di format preselezionati e messi in produzione in base a criteri definiti e condivisi in partenza).

Diversi rituali sono stati proposti, non tutti adottati immediatamente, che hanno promosso il legame interno ed esterno rispettivamente tra le organizzazioni e tra Magnete e il territorio. Cornice collaborativa, rituali e apprendimento continuo sono sicuramente i valori principali su cui si basa l'attività di un'impresa sociale e culturale di questo tipo.

— Conclusioni

In conclusione, si è cercato di mettere l'accento, nella descrizione del processo, sulla cornice relazionale e collaborativa e sui principali dispositivi utilizzati nella strumentazione metodologica per questo caso. È utile chiudere con qualche nota critica rispetto a un percorso così impegnativo.

Sicuramente è richiesta una grande dedizione per il mantenimento della cucitura di senso e per l'orchestrazione continua; dedizione che si traduce in risorse umane, metodologia e tempo, anch'essi da disegnare, sperimentare, e rimodellare

con il crescere e il mutare delle condizioni. Non si deve mai dare per scontato che un buon impianto di governance non possa essere da rivedere, da vagliare di tanto in tanto, anche se ben funzionante. Può essere utile inoltre uno sguardo esterno (certamente questo è il ruolo sia di un consulente, inteso come un soggetto indipendente che guida i processi, individua metodi e propone processi e soluzioni, sia di un soggetto finanziatore che si proponga non solo come erogatore di fondi, ma che, pur nella terzietà del proprio ruolo, voglia agire anche nel policy making), simile, per tornare alla metafora della navigazione, alla funzione di un pilotino, un vascello leggero e agile, che aiuta nelle manovre il piroscampo che esce o rientra in porto. Può essere fondamentale lo sguardo anche interno di chi nell'organizzazione ha la mansione chiave di guidare l'innovazione e di portare il valore dell'accettazione dell'incertezza a favore della sperimentazione.

Quello che è stato possibile imparare infatti durante il percorso fatto è proprio il valore della vulnerabilità (termine che va ad accrescere l'acronimo VUCA - volatilità incertezza complessità ambiguità - adatto a rappresentare il tempo attuale) e come questo stimoli a curare lo spazio del cambiamento. Poter accogliere tra le caratteristiche della progettazione anche l'incertezza e la vulnerabilità permette di far emergere leadership responsabili e condivise che sanno nutrire visioni collettive, sapendole prima di tutto stimolare, poi animare e, quando serve, ricucire. Ricordandoci che la cura è di per sé relazionale (Tronto 2013; Puig de la Bellacasa 2017; Care Manifesto, 2021; Janigro e Madera 2023; Satta 2023) e che il curare il senso del fare (nel mondo, dentro le organizzazioni come al di fuori) è un'azione continua.

A proposito delle leadership, poi, quelle che emergono e quelle che sono definite, è importante che siano capaci di stare a cavallo di tante esigenze: la cura del senso, la guida dell'innovazione, l'orchestrazione delle dinamiche relazionali e organizzative, quasi a lavorare su nuovi patrimoni comuni: quanto le relazioni siano valore patrimoniale è oramai assodato, ma forse è soprattutto riprendendo in mano il senso dell'operare nell'ambito dell'innovazione sociale che emerge con forza quanto le dinamiche organizzative siano interconnesse con l'attivazione di un paradigma collaborativo che esso stesso costituisce un patrimonio dell'impresa¹⁰. Individuiamo a chiusura tre ultimi esempi per assumere alcune traiettorie proprie della contemporaneità e proporre alcuni spunti.

Il dato relazionale, senza confinarlo in momenti isolati della vita organizzativa, ma assunto come un *modus operandi*, diventa essenziale per navigare la società dentro e fuori le organizzazioni. È possibile citare la celeberrima performance d'arte relazionale dell'artista Maria Lai della durata di diversi mesi “Legarsi alla montagna” (Lai 2006), esperienza condotta nel piccolissimo paese di Ulassai all'inizio degli anni 80, che incontrò molti ostacoli nel suo farsi. Si scontrò proprio con il tema del conflitto, quello presente tra le famiglie di abitanti, e l'operazione stava per fallire, finché l'artista, ascoltando gli abitanti e con il passo laterale

¹⁰ Recensendo Venturi e Zandonai, si riprendono alcuni concetti chiave quali il “saper lavorare su attrazione di desiderio e su costruzione di bene comune e collettivo, in partenza, per poi ridefinire i propri equilibri interni anche in termini di nuove dinamiche organizzative. Se dalla Convenzione

Unesco di Faro del 2005 è possibile parlare di comunità patrimoniali che condividono beni culturali intangibili, legati al sapere immateriale (e si potrebbe dire perfino al sapere tacito seguendo Sennett), è possibile forse traslare questo paradigma e farlo risuonare anche per la

vita delle organizzazioni da ri-pensare secondo un approccio comunitario” Noemi Satta, Recensione di Venturi Zandonai, (2024) per Letturelente <https://www.agenziacult.it/letture-lente/ti-raccomando-la-cultura/spazio-al-desiderio/>

proprio dell'arte, non sceglie di acquisire il dato del conflitto, senza nascondere o edulcorarlo, e di rappresentarlo: diventa non un ostacolo né qualcosa da oscurare o censurare, ma un pezzo di realtà nel quale lei ha lavorato. Un pezzo dell'opera stesso. Operare anche con il conflitto, sapendolo ascoltare, sempre più è un pezzo del mestiere che è necessario portare dall'interno delle organizzazioni verso le società nelle quali si opera.

Il **dato ambientale**, come parte dell'innovazione oggi richiesta, fin dalla fase della progettazione ad arrivare a quella di governance. Citiamo Amitav Gosh (2019), uno tra i pochi, che parla del ruolo della letteratura e dell'arte nei confronti delle transizioni climatiche e di tutto ciò che dobbiamo fronteggiare in termini di giustizia sociale e climatica. Ma potremmo portare molti esempi (da Valencia alla Romagna) che chiedono di ripensare tutto un ecosistema di servizi e funzioni per poter essere, in previsione, sempre più pronti non solo a gestire le frequenti emergenze, ma soprattutto a prevedere luoghi e servizi che permettano di equilibrare le disparità sociali causate anche dal fattore climatico.

Il **dato politico**, di libertà di espressione e d'uso e accesso agli strumenti di produzione culturale, così importante nell'epoca dell'emergere del potere dell'intelligenza artificiale, strumento da utilizzare e dal quale non farsi usa-

re. Nominiamo, a questo proposito, Method collective, un collettivo canadese inter disciplinare tra ambiente arte e tecnologia, che non si sottrae al confronto con la sfida (opportunità/minaccia) dell'intelligenza artificiale e cerca di lavorare sull'educare l'AI nell'intersezione tra culture e prospettive indigene e ambiente¹¹. Forse è implicito nei punti precedenti, ma si preferisce esplicitarlo: separare la cultura, la cittadinanza attiva e la capacità di esercitarla pienamente, l'accesso alle risorse da quelle culturali in poi, e le tematiche ambientali, oggi è impossibile. Eppure, si continua a lavorare, anche quando siamo all'interno di organizzazioni avanzate e molto consapevoli, per silos: la cultura, e l'arte possono entrare in contatto con il mondo e i valori della coesione sociale, anche senza considerarli in relazione e in rapporto con tutto quello che, in termini di giustizia sociale, sta creando il cambiamento climatico. Aumentare il livello di consapevolezza e iniziare a introdurre soluzioni e mitigazioni trasversali è fondamentale. Forse questo è il vero antidoto, che può portare una nuova impresa sociale e culturale: pensare e dare vita a modelli di governance, e di conseguenze modelli di impresa che possano in modo permanente lavorare sull'immaginazione/aspirazione al futuro e quindi su una ricostruzione di cornici politiche e di senso nelle quali riconoscersi di nuovo.

DOI 10.7425/IS.2025.01.02

Bibliografia

AAVV, (2019), Adriano. *Conoscenza per il cambiamento*, Fondazione Cariplo, Lacitàintorno, 2019.

Appadurai, A. (2011), *Le aspirazioni nutrono la democrazia*, Et al. Edizioni.

Apolloni G, *Il progetto: passare all'azione*, in Busetto C, Brugnara A, a cura di, in *L'erbario della progettazione*, CSV del Trentino, Fondazione Caritro, Fondazione Trentina per il Volontariato Sociale, 2023.

Baricco A. (2022), Podcast, *Il futuro dell'occidente*, <https://www.youtube.com/watch?v=hfho6fReYz8>

Cavalli G., Satta N., 2025, *Il Punto di comunità Magnete. Fare "cura e cultura" nella città sostenibile*, in De Biase F, Gentinetta A, a cura di, *Essere ibridi. Professioni, luoghi, servizi*, Franco Angeli in via di pubblicazione.

Cicerchia A, Rossi Ghiglione A, Seia C, (2020), *Welfare culturale*, Treccani, https://www.treccani.it/magazine/atlanter/cultura/Welfare.html#_ftn1.

Cognetti F. - Gambino D. - Larena Faccini J., (2020), *Periferie del cambiamento*, Quodlibet studio.

Franceschinelli R., a cura di, (2021), *Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità di rigenerazione*, Franco, Angeli Milano.

Fraser N., (2017), *La fine della cura. Le contraddizioni sociali del capitalismo contemporaneo*, Mimesis.

Fondazione Symbola (2022), A. Cicerchia e C. Seia, *Cultura, creatività e benessere: verso un welfare culturale*, Decimo rapporto lo sono cultura.

¹¹ Al link <https://www.methodcollective.ca/sohkepayin> si può conoscere il collettivo The method collective e la ricerca citata The Sôhképayin Guide.

Gacci C., D'Agostino C., (2008), *Le organizzazioni alla prova del futuro: rappresentazioni, costruzioni, distruzioni, rimozioni*, in AA.VV, Spunti, studio Aps.

Gosh A., (2019), *La grande cecità. Il cambiamento climatico e l'impensabile*, BEAT-Biblioteca Editori Associati di Tascabili.

ICOM, OCSE, (2019), *Cultura e sviluppo locale: massimizzare l'impatto – Una guida per le amministrazioni locali e i musei, elaborata congiuntamente dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal Consiglio internazionale dei musei (ICOM) 2019.*

Lai M. (2006), *Ulassai, da Legarsi alla Montagna alla Stazione dell'arte*, Cagliari, Arte Duchamp.

Laloux F. (2016), *Reinventare le organizzazioni - Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next

Livi T, (2023), *Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi*, Presidenza del Consiglio, Dipartimento per le politiche di coesione, nucleo di valutazione e analisi per la programmazione

Màdera R., Janigro N., (2023), *Cura. Per sé e per il mondo*, Editrice bibliografica.

Mulgan G., (2022), *Another World Is Possible: How to Reignite Social and Political Imagination*, Hurst, 2022.

Niessen B. (2019), *Cosa sono i nuovi centri culturali, l'avanguardia della trasformazione culturale*, in Che-fare.com, 17 Ottobre 2019.

Nussbaum M. - Sen A. (1993), *Quality of life*, Oxford University press.

O'Connor J., (2024) *Culture is not an industry. Reclaiming art and culture for the common good*, Manchester University Press.

Polivtseva E., (2024), *State of culture Report*, Cultureactioneurope ed.

Puig de la Bellacasa M. (2017), *Matter of care. Speculative ethics in more than human worlds*, University of Minnesota Press.

Pulcini E., (2020), *Tra cura e giustizia. Le passioni come risorsa sociale*, Bollati Boringhieri.

Satta N., a cura di, (2023), *La cultura cura. Progettare nuovi centri culturali in tempi incerti*, Vita e Pensiero.

Satta N., (2024), *recensione di Spazio al desiderio*, in *Letturelente* <https://www.agenziaacult.it/letture-lente/ti-raccomando-la-cultura/spazio-al-desiderio/>.

Sendram P., Sennet R., (2022), *Progettare il disordine. Idee per la città del XXI secolo*, Treccani

Sennett R., (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli.

Sen A., (2014), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori

Simon N., (2016) *The art of relevance*, Museum 2.0.

The Care Collective (Chatzidakis, A.; Hakim, J., Littler J.; Rottenberg, C.; Segal L.), (2021),

Manifesto della cura. Per una politica dell'interdipendenza, Edizioni Alegre.

Baerg J., Lee C., Quintero Rawlings F., Hossain Z., Dimachk M., (2024), *The Sôhkêpayin Guide. Developing Protocols: Indigenous Knowledge Systems and Artificial Intelligence.*

Taleb, N. N., *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, 2013

Tronto J., *Caring Democracy: Markets, Equality, Justice*, 2013.

Vaccaro, D., *Spaces of the Possible: designing for the production of differential spaces*, Tesi di Laurea Supervisor: Stefana Maja Broadbent, Politecnico di Milano - School of Design. MSc in Product Service System Design. A.Y. 2020-2021.

Venturi P., Zandonai F., *Spazio al desiderio. Il potere delle aspirazioni per generare innovazione e giustizia sociale*, Egea, 2024.

Co-progettazione culturale per combattere la povertà relazionale: apprendimenti da una rete multi-attore a Torino

Monica De Luca | Simone Martino | Samuele Poy

Abstract

In questo articolo si presentano le caratteristiche ed elementi di apprendimento del progetto *La cultura dietro l'angolo*. L'intervento, realizzato dal 2022 nella Città di Torino, ha coinvolto un partenariato composto di enti di diversa natura nella co-progettazione di un palinsesto di attività culturali indirizzate a persone con povertà relazionali. La proposta voleva servire a generare occasioni per la socialità e la costruzione di legami. Il focus è posto sugli aspetti organizzativi della progettazione. In particolare, le motivazioni della partecipazione e gli apprendimenti dalla prospettiva degli enti coinvolti. I risultati possono essere di interesse per policy maker interessati alla realizzazione di progetti sociali che vedono il coinvolgimento di reti multi-attore eterogenee.

Keywords: Parole chiave: reti multi-attore, povertà relazionali, pratiche organizzative, analisi di implementazione, progetti sociali.

1. Introduzione

È possibile stabilire una collaborazione efficace tra enti di promozione della cultura ed enti votati all'impegno sociale? Un ente filantropico può non limitarsi alla sola erogazione di risorse economiche e si può fare ideatore e promotore attivo di una progettazione sul territorio? Quali rischi e quali opportunità nascono da strutturare processi complessi? Queste sono alcune domande a cui proverà a rispondere questo articolo attraverso gli elementi emersi da uno studio valutativo sugli esiti dei processi avviati dal progetto *La cultura dietro l'angolo* a Torino.

È noto come, a seguito della pandemia da Covid-19, sia incrementato il numero di persone che vivono in condizioni di insicurezza economica e/o di indigenza. Secondo il rapporto Caritas 2021 la quota di persone incontrate per la prima volta con i servizi dell'ente ("nuovi poveri") era del 44%, a fronte del 7% osservato l'anno precedente. Il concetto di povertà è ampiamente multidimensionale (Sen, 1999; Nussbaum 2000) e il deterioramento di "capitali" di ampie quote della popolazione nel periodo post-pandemico non è stato solo di natura economica. Le misure restrittive della socialità per la tutela della salute (Stanig e Daniele, 2021) hanno infatti intaccato componenti altrettanto importanti per la qualità della vita e il benessere delle persone, come le relazioni (Wilson et al. 2007; Steptoe et al., 2013). Gli effetti negativi si sono osservati in modo particolare per le persone più anziane con reti relazionali ridotte (Zaccaria et al., 2020), oppure per chi già vivesse contesti di vulnerabilità sociale (Poli, 2021).

Il progetto *La cultura dietro l'angolo* nasce con questa finalità: favorire modalità di partecipazione e socializzazione di persone in condizioni di solitudine attraverso un palinsesto di iniziative culturali di alto profilo. Il progetto prevedeva la programmazione di un palinsesto di attività culturali (feste, spettacoli, concerti, conferenze, laboratori, accesso a musei cittadini) in luoghi della città decentrati a cui i beneficiari veniva offerta la possibilità di partecipare in modo gratuito. A seguito di un'iscrizione (e, quindi, al rilascio di una tessera individuale) le persone prendevano parte alle iniziative proposte. L'iniziativa ambisce a favorire la (ri)costruzione di reti relazionali investendo su due aspetti fondamentali: la proposta di "iniziative culturali" e l'ottica della "prossimità". La logica è stata quella di attivare processi virtuosi per produrre nuove relazioni.

Il progetto è stato realizzato a Torino su iniziativa della Fondazione Compagnia di San Paolo subito dopo la pandemia, anche se la sua ideazione è nata proprio durante i mesi caratterizzati dal *lockdown*. Si è trattato di uno dei progetti operativi avviati dalla medesima Fondazione in cui, oltre al sostegno economico, si sono unite capacità progettuali, competenze gestionali, messa a rete del proprio capitale relazionale per coinvolgere partner progettuali (culturali e sociali), realizzare campagne comunicative. Dopo una prima edizione pilota nel 2022, il progetto è proseguito negli anni successivi; nel nostro articolo si prendono in esame le prime due edizioni (2022 e 2023)¹.

¹ In relazione alle edizioni 2022 e 2023 agli autori è stato assegnato il compito di valutatori. Per quanto noto, tra i cambiamenti più significativi dell'edizione 2024 il coinvolgimento della Fonda-

zione per la Cultura (con compito di coordinamento) oltre due assessorati della Città di Torino ("Welfare" e "Cultura").

In questo saggio, il *focus* è posto sugli elementi di apprendimento riferibili all'organizzazione e alla realizzazione della progettazione. Sono state realizzate 24 interviste semi-strutturate con attori privilegiati (in seguito saranno forniti dettagli) e 3 *focus group*, che rappresentano le principali basi informative della ricerca. Il progetto *La cultura dietro l'Angolo* ha attivato in una logica di co-progettazione una rete costituita da più enti. Oltre alla Fondazione, alla progettazione hanno preso parte enti del settore culturale, sociale e presidi partecipativi come le case del quartiere. All'interno del nostro studio ricostruiremo due aspetti chiave, che sono: 1) le motivazioni della partecipazione degli enti; 2) gli esiti di apprendimento organizzativo intesi come aspetti positivi oppure negativi osservati a seguito della co-progettazione realizzata. La rete multi-attore ha rappresentato un'ulteriore scommessa progettuale - oltre all'investimento sul ruolo della cultura come occasione per generare relazioni - e l'analisi di implementazione ha consentito di tracciare come abbia funzionato nella prova pratica. Al di là degli aspetti qualificanti del progetto, esso stesso è un interessante caso di studio data la complessità del coordinamento tra soggetti così diversi tra di loro. Una complessità confermata dagli enti coinvolti che lo hanno definito come "faticoso" e "ambizioso".

L'articolo è strutturato come segue: dopo una breve introduzione, nel secondo paragrafo si descrivono le principali caratteristiche del progetto esaminato. Nel terzo paragrafo si delinea l'architettura progettuale in termini di ruoli e pratiche di co-progettazione adottate; nel quarto si forniscono dettagli sulla metodologia di ricerca adottata nello studio. Nel quinto paragrafo sono discussi i principali risultati e, nell'ultimo, le indicazioni di *policy*.

— 2. La cultura dietro l'angolo

La cultura dietro l'angolo è un'iniziativa nata nel 2022 dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, frutto di una collaborazione innovativa tra alcuni dei principali enti culturali di Torino e i presidi civici cittadini. L'obiettivo è rendere la cultura accessibile a tutti, portandola vicino alle persone anche nei quartieri più periferici, questo per favorire nuove opportunità di incontro, condivisione, socialità e partecipazione. Le attività si svolgono in luoghi come case di quartiere, biblioteche e spazi pubblici. *La cultura dietro l'angolo* si sviluppa attraverso diverse componenti principali: *in primis* le feste nei presidi civici cittadini - organizzate *ad hoc* anche per promuovere le attività del progetto - come momenti di convivialità e socializzazione. Poi, un calendario di attività da realizzare nei diversi presidi, che animano le circoscrizioni torinesi con concerti, spettacoli teatrali, performance artistiche, visite ai musei, giochi, incontri di divulgazione scientifica. Oltre a essere un ricco programma di eventi, *La cultura dietro l'angolo* offre anche una tessera che garantisce agevolazioni per visitare sostanzialmente tutti i principali musei cittadini, come la GAM, le Gallerie d'Italia e il Museo Egizio, e per partecipare a importanti appuntamenti culturali realizzati nella Città di Torino.

Il progetto non si è caratterizzato per una connotazione esplicita di tipo sociale, per quanto si sia posto l'obiettivo di favorire la partecipazione al medesimo in modo particolare di persone più isolate all'interno della comunità. Il progetto è stato quindi promosso come un palinsesto di attività culturali indirizzato all'intera cittadinanza, per quanto i beneficiari ricercati con azioni dedicate sono state le persone in situazione di povertà relazionale da reclutare con l'aiuto dell'associazionismo locale (i presidi territoriali degli enti sociali, in particolare, con la promozione presso i propri contatti) e cittadini comuni attraverso canali indiretti (marketing, pubblicità, social, cartellonistica, etc.). Alla prima edizione (2022) sono state tesserate 2.300 persone circa e sono stati calendarizzati 80 eventi. Nel 2023 sono state tesserate altre 2.939 persone e nel 2024 (dato parziale a settembre 2024) 1.411 persone².

Nelle due annualità l'azione progettuale è stata accompagnata da un'analisi degli esiti volta a misurare l'evoluzione di indicatori di dimensioni relazionali e di isolamento per un collettivo di beneficiari (persone in condizione di povertà relazionale) coinvolti. La valutazione - realizzata con questionario e batterie di domande validate in letteratura - ha previsto una raccolta dati pre e post (all'incirca dopo 1 anno) partecipazione su un centinaio di beneficiari, suggerendo potenzialità del progetto. In particolare, la partecipazione a *La cultura dietro l'angolo* è risultata associata alla riduzione del senso di solitudine percepita dai beneficiari più poveri di relazioni in partenza, un incremento della fiducia verso gli altri (in particolare verso le associazioni del quartiere e i negozianti - *proxy* per figure di prossimità), una riduzione dell'isolamento percepito rispetto alla propria comunità cittadina. Tali effetti sono associati a un incremento della fruizione di attività culturali come uscite per mostre, musei, cinema, ma anche eventi di socializzazione vissuti dalle persone nel periodo considerato³.

— 3. La rete progettuale

3.1 Il partenariato

Come già anticipato, la rete attivata è stata numerosa e variegata per dimensioni, settore, *target* di enti coinvolti. Il progetto ha coinvolto in particolare - oltre alla Fondazione, soggetto promotore e finanziatore - due tipologie di enti: enti "sociali" (presidi territoriali, quali le Case del Quartiere o le biblioteche pubbliche) e "culturali" (istituzioni operanti in questo ambito).

Per la selezione degli enti sociali da cui iniziare la sperimentazione, si è scelto di partire da alcuni degli enti facenti parte della rete di Torino Solidale, una rete nata nel 2020 con l'obiettivo di dare sostegno ai cittadini di Torino nell'affrontare l'emergenza pandemica. Il progetto ha coinvolto alcuni presidi territoriali torinesi: Bagni pubblici di Via Agliè, Cecchi Point (non più coinvolto nell'edizione del 2023 del progetto), Gruppo Abele, Piùspazioquattro, Casa Nel Parco, Officine Caos, Casa del Quartiere San Salvario. Tali enti sono stati denominati "snodi" a cui facevano riferimento altri enti, denominati "sotto-snodi", realtà territoriali analoghe, ma di-

² Nel 2023 le attività calendarizzate sono 120, quelle nel 2024 sono state 240.

³ Per ulteriori informazioni sul progetto si veda anche: <https://www.laculturadietrolangolo.it/iniziativa/>

pendenti dallo snodo di riferimento⁴. I sotto-snodi coinvolti sono stati la Casa del Quartiere Barrito (connesso allo snodo della casa del quartiere San Salvario), Cascina Roccafranca (connesso allo snodo della casa del quartiere Casa nel Parco), e la Consulta per le persone in difficoltà (connesso allo snodo Gruppo Abele). Nell'edizione del 2023 sono state aggiunte come presidi Beeozenam (un *community hub*) e tre biblioteche: la biblioteca del Centro Interculturale, biblioteca Italo Calvino, biblioteca Don Milani.

Per quanto riguarda invece le istituzioni culturali coinvolte con l'edizione pilota (2022) se ne contavano sei: Abbonamento Musei (con funzione di coordinamento), Museo Egizio, Teatro Stabile, Unione Musicale, Fondazione Teatro Ragazzi, Centro scienza; nell'edizione del 2023, a questi si sono aggiunte Gallerie d'Italia, Galleria d'arte moderna (GAM) e Teatro Piemonte Europa (TPE). Un insieme quindi molto eterogeneo che andava da realtà sistemiche che gestiscono il servizio di una tessera per l'accesso ai musei, a musei stessi, oltre a enti produttori di spettacoli. Risulta peraltro evidente la sfida rappresentata da far collaborare in modo paritario enti pubblici ed enti del privato sociale. Le attività proposte tramite l'organizzazione di eventi

sono state di diverso tipo: musicali, dialogiche, teatrali, ludiche o narrative, tutte con un alto grado di coinvolgimento dei partecipanti.

Il partenariato non si è costituito spontaneamente, ma è stato formato grazie all'azione di uno storico ente filantropico come la Fondazione Compagnia di San Paolo, che ha inizialmente coordinato la rete mettendo in collegamento il proprio patrimonio di relazioni strategiche tra cui Arci Torino che si è occupata di svolgere il monitoraggio del progetto e Fondazione Ufficio Pio (ente strumentale della Compagnia di San Paolo), che nel 2022 ha gestito un corso di formazione per operatori sulla comunicazione digitale con i beneficiari e nell'edizione del 2023, ha implementato alcune azioni trasversali rivolte all'attivazione dei beneficiari⁵.

3.2 Gli aspetti organizzativi

La rappresentazione del modello logico del progetto *La cultura dietro l'angolo*, riportato nella Figura 1, descrive gli elementi fondamentali in termini di soggetti coinvolti, attività, risultati direttamente prodotti (*output*) ed esiti.

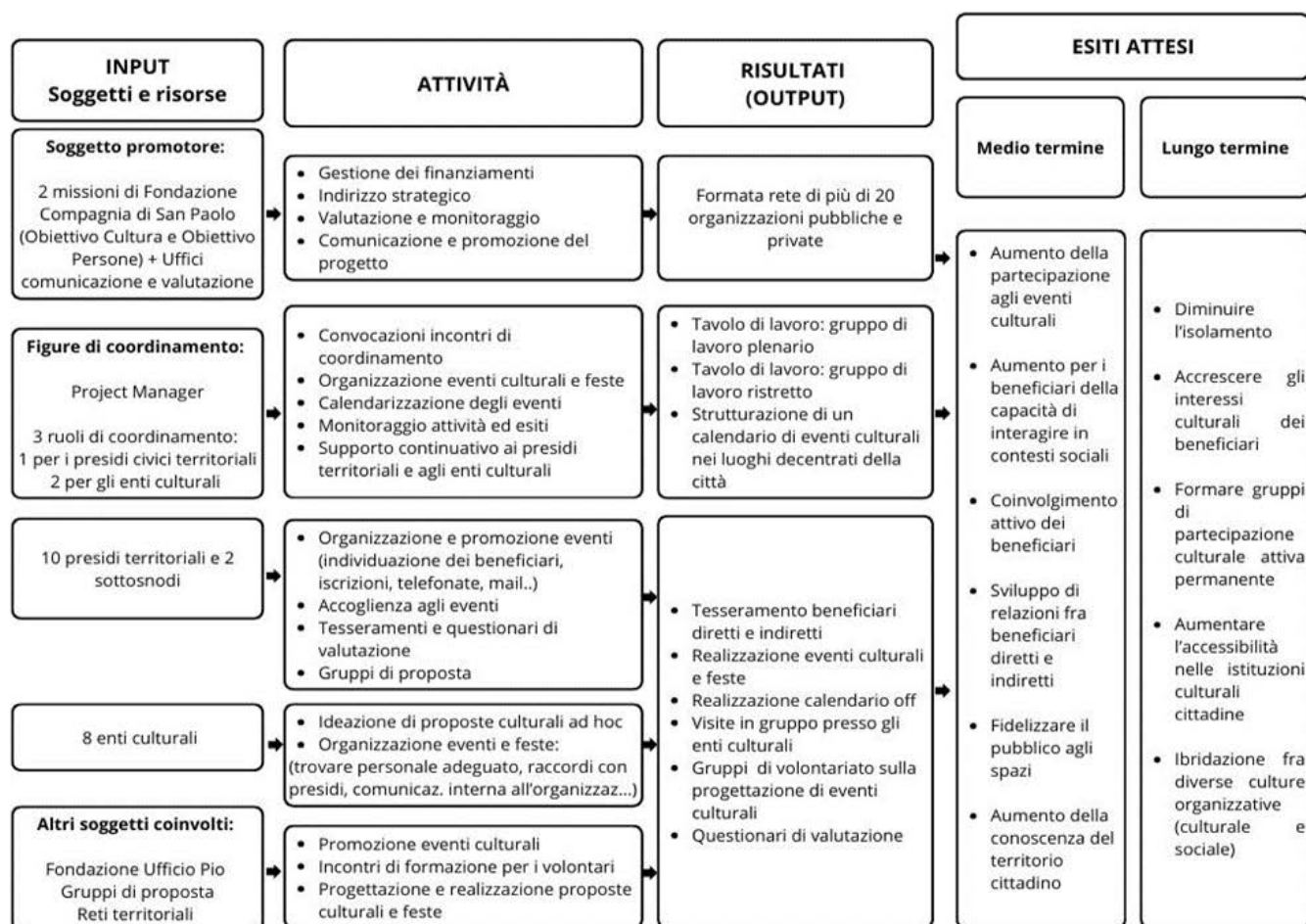


Figura 1

Una ricostruzione del modello logico del progetto *La cultura dietro l'angolo* (edizione 2023) Fonte: elaborazione degli autori.

⁴ Il loro ruolo nel progetto è stato principalmente supportare all'ingaggio dei beneficiari, attingendo da proprie liste di contatti per promuovere il palinsesto del progetto.

⁵ In particolare, i "gruppi di proposta", nati con l'obiettivo di coinvolgere attivamente i destinatari delle attività, approfondire idee e interessi portati e lavorare insieme sull'aspetto culturale e sociale

della costruzione delle proposte attraverso la progettazione di nuove attività; vi era inoltre l'ipotesi che coinvolgere persone del territorio avrebbe facilitato l'aggancio di altri cittadini del quartiere.

La figura permette di cogliere, in particolare, l'organizzazione della rete in merito alle attività da realizzare.

Al soggetto promotore (Fondazione Compagnia di San Paolo) è spettato il compito della gestione finanziaria, l'indirizzo strategico (scelte di fondo su obiettivi e *target* di progetto), la valutazione e il monitoraggio delle realizzazioni, la promozione sui propri canali. Un impegno che ha visto la partecipazione di due uffici dell'area erogativa/progettuale (Missione Favorire la partecipazione attiva e Missione Diventare comunità), della Direzione Pianificazione, Studi e Valutazioni (per l'attività di valutazione) l'ufficio comunicazione (per un supporto all'attività della comunicazione).

L'architettura organizzativa prevedeva, poi, un nucleo fondamentale tramite due figure di coordinamento (*project manager*) per gli enti culturali e di una per i presidi territoriali. A questo livello organizzativo erano riservate le scelte sul tipo e sul periodo di realizzazione del palinsesto, oltre ad eventuali ricalibramenti in itinere a fronte dei *feedback* dal monitoraggio. È soprattutto con riferimento al coordinamento che gli enti potevano, quindi, trovare occasioni strutturate di confronto-relazione.

Operativamente, le attività di coordinamento hanno prefigurato azioni dedicate a processi trasversali fondamentali per alimentare la rete multi-attore e le relazioni come alcuni "tavoli di lavoro" (oltre alla condivisione di materiali, azioni di comunicazione interna). Sono in particolare due gli strumenti adottati in tal senso: il "tavolo di lavoro in plenaria" e il "tavolo di lavoro ristretto". Il *tavolo di lavoro in plenaria* ha visto la partecipazione di tutti gli enti culturali coinvolti, del coordinatore degli enti culturali, di un rappresentante degli snodi, di un referente per il monitoraggio. Emerge, quindi, una prevalenza in questa struttura organizzativa del punto di vista delle istituzioni culturali. Il *tavolo di lavoro ristretto* era invece composto dal coordinatore degli enti culturali, dal rappresentante degli snodi territoriali, dal referente del monitoraggio, dal referente della comunicazione, dai referenti della Fondazione, da un collaboratore di Arci, da un rappresentante delle case del quartiere e da un referente della Fondazione Ufficio Pio. Le occasioni di incontro fra tutti gli enti coinvolti - presidi territoriali ed enti culturali - sono stati momenti meno operativi e più formali, come ad esempio l'avvio o la fine del progetto, in occasione della restituzione dei dati di monitoraggio e valutazione.

L'implementazione vera e propria del progetto ha quindi necessitato l'ideazione e la realizzazione del palinsesto, oltre alla gestione dei rapporti con gli enti partecipanti. Tra tutte queste attività, alcune sono state attribuite in modo sostanzialmente esclusivo alle diverse tipologie di enti. L'ideazione della proposta, la progettazione, l'organizzazione in loco, la promozione dei singoli eventi è stata attribuita agli enti culturali. Ai presidi territoriali è stata invece delegata l'operatività associata alle realizzazioni, quindi l'iscrizione dei beneficiari, la loro accoglienza

durante gli eventi, il tesseramento nel progetto, l'allestimento di un contesto che potesse favorire le relazioni con e tra i partecipanti.

4. La ricerca sul campo

Data la natura sperimentale del progetto, la Fondazione ha predisposto un disegno di valutazione che permettesse di raccogliere informazioni utili a raccogliere informazioni sull'efficacia del progetto sui partecipanti (valutazione d'impatto quantitativa) e dei processi avviati attraverso l'analisi di implementazione (Bobbio et al., 2017). La prima, seppure abbia prodotto risultati interessanti e validato l'efficacia del modello, non sarà trattata in questo articolo che invece si concentrerà sulle evidenze emerse riguardo ai complessi processi avviati. L'attività di ricerca ha osservato le due prime annualità (2022 e 2023). Nello specifico, la ricerca ha utilizzato interviste semi-strutturate e *focus group* per analizzare i processi di collaborazione instaurati comprendendone punti di forza e criticità. Gli obiettivi si sono configurati nell'approfondire le prospettive dei diversi attori in relazione ai processi di lavoro; esplicitare gli apprendimenti individuali e organizzativi della sperimentazione; far emergere le linee di orientamento condivise.

Operativamente, nell'ambito della prima edizione progettuale sono state realizzate 15 interviste (svolte online) con i referenti della Fondazione Compagnia di San Paolo, gli snodi territoriali e gli enti culturali coinvolti⁶. Sono state intervistate persone con diversi livelli di coinvolgimento nel progetto: i due *project manager*, la coordinatrice degli snodi territoriali, la coordinatrice degli enti culturali, la referente del monitoraggio, per ogni snodo territoriale le responsabili e gli operatori), mentre per gli enti culturali è stato ascoltato il parere del livello di coordinamento coinvolto nella progettazione (direttori, segreteria generale, responsabili di area) e un'artista che ha svolto le attività di animazione.

In seguito ad analisi preliminari delle interviste, è stato quindi realizzato un *focus group* con gli snodi territoriali per avere un *feedback* sui risultati delle interviste ed aiutare l'interpretazione del materiale raccolto e approfondendo e condividendo nel contempo anche le implicazioni. Lottica adottata è quella del cosiddetto "approccio partecipato" (Cataldi, 2012; Decataldo e Russo, 2022), in cui al centro vi è la prospettiva delle persone e delle organizzazioni, oltre alla sostenibilità dei processi di lavoro. Effetto indiretto - ma desiderato - dell'analisi è l'aver reso disponibili alla rete multi-attore momenti per la riflessione dando l'opportunità di rileggere l'operatività dei processi collaborativi intrapresi.

Nella seconda edizione del progetto sono stati svolti 2 *focus group* e 9 interviste (tutte realizzate in ottobre 2023), coinvolgendo complessivamente 34 persone. Per quanto concerne le interviste, 4 hanno riguardato i responsabili dei nuovi presidi territoriali coinvolti nella seconda edizione; mentre, ulteriori 3 sono state realizzate ai referenti della città di Torino: dirigente del servizio attività culturali, dirigente del servizio bi-

⁶ I soggetti promotori sono stati intervistati a luglio 2022 (durante la fase di ingaggio dei beneficiari e poco dopo l'inizio delle prime attività di progetto); gli snodi territoriali e i sotto-snodi sono stati intervistati a inizio settembre 2022 (durante

lo svolgimento delle attività culturali e con la fase di ingaggio dei beneficiari ancora in corso); gli enti culturali sono stati intervistati a ottobre 2022 (vicini ai loro ultimi interventi negli snodi territoriali). I soggetti promotori sono stati intervistati nuova-

mente al termine del progetto, a ottobre 2022, durante la fase di riprogettazione; mentre, a ottobre 2022 gli snodi territoriali sono stati ascoltati in un *focus group* al termine degli eventi culturali.

biblioteche, assistente in staff dell'assessorato al welfare, diritti e pari opportunità. Con le interviste è stato altresì sondato il parere di figure apicali e/o *project manager* della Fondazione per la Cultura e della Fondazione Ufficio Pio. Per quanto riguarda i due *focus group* invece un campione qualificato di 14 operatori culturali selezionati per garantire una rappresentanza di tutte le tipologie, e 10 operatori dei presidi territoriali e referenti per le biblioteche⁷.

5. I risultati

I principali risultati dell'analisi di implementazione hanno permesso di identificare e comprendere meglio come hanno realmente funzionato i processi avviati dal progetto. Nel testo verranno, inseriti alcuni brani tratti dalle interviste o dai *focus group*, quando ritenuti particolarmente esemplificativi per il tema trattato.

5.1 Le motivazioni della partecipazione degli enti

Il progetto è stato più volte definito dagli intervistati come "faticoso", "un progetto che chiede di alzare l'asticella", "impegnativo". Per investire in una progettazione che si è presentata sin dall'origine come ambiziosa, le organizzazioni hanno necessitato di strutturare motivazioni e obiettivi della partecipazione. Questi ultimi alimentano la spinta a collaborare, e a farlo con beneficio, andando oltre le proprie prassi consolidate. Oltre agli obiettivi generali - condivisi e riconosciuti dalle realtà coinvolte - ogni ente ha declinato le motivazioni della partecipazione rispetto a propri statuti e *mission* organizzative. In particolare, le principali dimensioni emerse sono state:

- *"Migliorare la risposta ai bisogni dei beneficiari"*: per gli snodi territoriali una ragione predominante della partecipazione al progetto è stata la volontà di "andare oltre" la risposta ai bisogni ritenuti come settoriali e circoscritti con la propria attività tradizionale, per accompagnare le persone verso un'accresciuta qualità della vita e benessere in modo ampio. La fruizione di eventi culturali non è stata intesa solo come stimolo per l'avvio di una relazione con il beneficiario; la cultura in sé è stata considerata un intervento utile a favorire maggiore benessere e inclusione delle persone nella comunità di riferimento. Per le istituzioni culturali la partecipazione ha significato entrare in contatto con una parte importante della popolazione, che normalmente ha difficoltà a fruire dell'offerta culturale cittadina. Il progetto ha presupposto un cambio di mentalità da parte degli enti, che incontrando un partenariato composto hanno messo in gioco il modo stesso di intendere la propria azione sociale.

"L'obiettivo è che le persone possano sentirsi bene: noi qui conosciamo le persone in maniera approfondita e possiamo direzionarli anche in altri progetti di diverso tipo" (ente sociale)

"C'è come una questione spaziale nell'accessibilità culturale, è come se gli enti culturali fossero fuori dalla portata di certe persone, è una percezione, ci si sente lontani fisicamente (ente culturale)"

- *"Generare nuovi apprendimenti organizzativi"*: tra le motivazioni della partecipazione vi è anche quella di generare nuove competenze sia individuali/professionali degli operatori, sia dell'ente in senso più generale. Aspetti di sperimentazione salienti sono stati sicuramente il *target* (persone fragili, in condizione di isolamento sociale e povertà relazionali) e il contesto di riferimento (i quartieri meno centrali della città). Ciò è il risultato di scelte volutamente sfidanti, che richiamano l'operare in periferia e anche presso luoghi destrutturati dal punto di vista organizzativo (come le case del quartiere). Una nuova conoscenza del territorio è stata in particolare una motivazione delle istituzioni culturali, a partire dalla consapevolezza che fossero più abituate a lavorare con un pubblico definito; mentre, la partecipazione al progetto è stata stimolo per conoscere contesti locali del tutto nuovi.

"Da parte nostra è stata una bella opportunità di conoscere punti della città che non avremmo altrimenti conosciuto (...)" (ente culturale)

"Non ci ha scoraggiato il fatto che queste persone non ci conoscessero, anche noi abbiamo una responsabilità di uscire dai luoghi sacri della cultura e andare a incontrare le persone" (ente culturale)

- *"Rinsaldare le relazioni con altre organizzazioni"*: il capitale relazionale attivato è ampio, come la descrizione del partenariato ha evidentemente palesato. Dal punto di vista teorico, le relazioni tra enti possono evolvere diversamente in relazione al grado di conoscenza pregressa. Sotto questo punto di vista, le relazioni tra la Fondazione e gli snodi territoriali/enti culturali hanno svolto un ruolo chiave. In altre parole, il capitale sociale di una realtà filantropica come la Compagnia ha permesso di far conoscere e mettere insieme soggetti che non lavoravano insieme focalizzandoli verso un obiettivo comune. È però utile ricordare come il progetto, però, abbia anche sfruttato relazioni preesistenti tra partner (alcuni degli snodi territoriali ed enti culturali). In questo senso la Fondazione ha avuto un ruolo di moltiplicatore e di strutturazione delle reti cittadine mettendo in contatto in modo sistematico e continuativo una nutrita rappresentanza di enti sociali e culturali della città. Ciascun asse relazionale presenta stati di avanzamento differenti che è certamente dipendente dal tempo necessario a favorire fattive collaborazioni, ma è interessante notare come nessuno tra gli enti coinvolti abbia disinvestito sull'attività di strutturazione di una rete.

Il ruolo della Fondazione emerge chiaramente dalle interviste realizzate dove risulta come sia stata capace di identificare un problema e al tempo stesso una politica per affrontarlo, mettendo a disposizione il proprio capitale di relazioni, oltre a risorse economiche, e offrendo ai part-

⁷ Le persone selezionate per la partecipazione ai focus group erano direttamente coinvolte nell'organizzazione e/o nella gestione delle attività del progetto *La cultura dietro l'angolo*.

ner l'occasione di investire nella partecipazione a una rete multi-attore di co-progettazione. D'altra parte, le ambizioni del progetto e la presenza di un partenariato eterogeneo e diffuso hanno portato alla percezione da parte degli enti di un ingente impegno ed uno sforzo considerevole che è stato chiesto loro.

“Nel giro di qualche mese abbiamo portato a casa un calendario importante. (...) Operativamente abbiamo collaborato bene, mi è molto piaciuto ragionare con enti diversi per un progetto sociale. Molta concretezza” (ente culturale)

“Siamo stati chiamati, in un progetto con queste ambizioni e questi partner, non ti tiri indietro. Io non mi sognerei mai di tirarmi indietro a un progetto di Compagnia (...); se lei mi chiede di partecipare a un progetto che mette insieme 5 grandi istituzioni...” (ente sociale)

“L'impegno che ci è stato richiesto in termini di risorse è stato molto gravoso. Però questo si faceva perché c'era l'indicazione da parte di Compagnia, da soli non lo avremmo fatto” (ente culturale)

5.2 Le principali lezioni organizzative apprese

In tema di collaborazioni, sono le dinamiche intercorse tra enti di natura così diversa (istituzioni culturali e enti operanti in ambito sociale, nello specifico) a suggerire esiti utili a fini di apprendimento generale.

La fatica del conoscersi

Il primo aspetto da evidenziare è riassumibile nella “fatica del conoscersi”: con riferimento alla dimensione dell'esito della collaborazione, sono emerse evidenti aspettative solo in parte confermate. Il principale tema sollevato dagli enti culturali è la fatica della relazione a causa della forte eterogeneità tra le componenti del privato sociale e le scarse occasioni di incontro confinate perlopiù ai vertici delle rispettive organizzazioni. Le interlocuzioni di progetto sono state infatti dedicate sostanzialmente alla gestione della logistica degli eventi (es. spazi, impianti fonici) e sono avvenute coinvolgendo relativamente poco gli operatori. Si è verificata, dunque, una difficoltà associata alla diversa natura del partenariato dal momento che la “trasmissione” delle informazioni nelle istituzioni culturali è risultata più diretta. Per delineare processi organizzativi più efficaci, sarebbe risultato funzionale investire in figure di raccordo capaci di sovrintendere i momenti di collaborazione, decisione, e poi la realizzazione.

“Ci sono snodi molto diversi...con meccanismi di pianificazione del lavoro più strutturati e altri meno”. (ente culturale)

“Noi non abbiamo mai incontrato gli snodi in una riunione, abbiamo incontrato solo il loro referente. Sarebbe bello che ci fosse ad esempio una visita guidata allo snodo per capire come opera, un processo guidato...” (ente culturale)

Dalla prospettiva degli snodi territoriali, la collaborazione con gli enti culturali si è configurata in chiave positiva, ed è stata giudicata in tal senso poiché supporto fondamentale per la “divisione del lavoro” in fasi. Quindi, in chiave sostanzialmente strumentale. L'elemento più fattivo della collaborazione, per gli enti sociali, è stato poter delegare una gran parte delle attività ancillari agli eventi liberando tempo da dedicare alla relazione con i beneficiari. La progettualità funzionava perché “ognuno aveva il suo compito”, lo snodo territoriale rispetto alla relazione e l'aggancio con i beneficiari, l'ente culturale rispetto alla messa in campo del prodotto culturale. Ciò può essere un punto di partenza per arricchire la collaborazione in chiave generativa siccome la delega di attività rientra nella prospettiva di efficientamento dei processi organizzativi. Tuttavia, ciò può altresì palesare criticità. Ad esempio, in tema di contenuti delle iniziative gli snodi non avendo sempre chiaro come si sarebbe svolta l'attività si sono trovati in difficoltà nel rispondere a quesiti dei beneficiari o a orientarli verso quelle di loro maggiore interesse. In generale, sembra fondamentale integrare le competenze in modo funzionale, ma senza eccessiva specializzazione per favorire una maggiore conoscenza reciproca, per osservare cosa sia possibile “fare di nuovo”, insieme. Nel progetto, tali dinamiche sono state confinate più alla presa di iniziativa personale non risultando esito della coprogettazione.

“Menomale che c'era una parte che si occupava della comunicazione, sono arrivati subito, non abbiamo dovuto pensare a tutta quella parte (...). Noi abbiamo fatto solo aggancio, relazione, stiamo ancora facendo quella parte lì e ha funzionato effettivamente, ci hanno tolto un problema.” (ente culturale)

“È stato facilitante il fatto che abbiano fatto loro delle proposte, sulla base della loro esperienza e disponibilità. Nessuno di noi fa programmazione culturale a quel livello, non saremmo stati in grado di fare quel tipo di offerta quindi ben venga.” (ente sociale)

Per gli enti culturali, seguire gli incontri di progettazione è risultato a volte faticoso, non sempre se ne è intravisto il senso. È emersa la difficoltà nel bilanciare due dimensioni tra loro interconnesse: la parte relativa alla “cornice di senso” (gli obiettivi, i contenuti che il progetto vuole promuovere) con la parte “operativa/organizzativa” relativa ai carichi di lavoro, tempi, spazi e competenze a disposizione. Questo riguarda anche il tema dell'investimento di tempo e dell'aggancio dei ruoli apicali delle organizzazioni. Per gli enti culturali, una questione fondamentale è stata quella di comunicare all'interno della propria organizzazione il valore di quanto svolto sul territorio per i cittadini:

“Il mio tema è cercare di far comprendere il programma all'interno del mio ente, le proposte che aveva fatto il mio direttore inizialmente non erano coerenti, internamente è stato difficile come primo anno”

(dal focus group con gli enti culturali edizione 2023).

Cambiare i processi di lavoro

Un secondo tema rilevante riguarda il cambiamento nei processi di lavoro: in merito agli apprendimenti favoriti

nel “fare insieme”, l’incontro con modalità di lavoro, organizzazione e *target* sfidanti ha richiesto riflessioni e sforzi aggiuntivi generando - in alcuni casi - dei cambiamenti nelle prassi di lavoro più tradizionalmente utilizzate. Gli enti culturali, in particolare, hanno attuato adattamenti per concorrere agli obiettivi di progetto, ad esempio attraverso il coinvolgimento di collaboratori ritenuti adeguati a un lavoro a più stretto contatto con le fragilità, ma anche rispetto alle flessibilità organizzative da mettere in campo.

“Il grandissimo sforzo è stato semplificare e uscire dal format, è stato uno sforzo enorme (...) Uscire dalla pianificazione, degli spazi, per proporre una cosa che aveva come obiettivo non portare pubblico, ma contrastare la povertà relazionale, è stato un grande sforzo.” (ente culturale)

“In generale le case del quartiere non sono contesti facili per operatori che arrivano da organizzazioni diverse: sono contesti fluidi, misti, buttati sulla praticità, e in realtà devo dire che gli enti culturali sono stati in grado di individuare degli operatori molto capaci di stare dentro il nostro contesto e di dialogare con i cittadini. (...)” (ente sociale)

Con i limiti relativi al tempo a disposizione e delle modalità di lavoro intraprese, sembra che abbiano preso forma anche “pensieri nuovi” circa modalità di lavoro, potenziali ibridazioni e sperimentazioni di nuove forme del fare cultura. Il progetto ha rappresentato per la Città di Torino (in chiave informativa per altri contesti metropolitani) una prima occasione per ragionare, dal punto di vista degli enti, sulla possibilità di realizzare attività insieme verso *target* nuovi. Povertà relazionali e cultura, un binomio non comune per le periferie. Ciò ha fatto nascere in alcuni enti la consapevolezza che sia possibile fare proposte con ricadute sociali più ampie rispetto al preventivato. In alcune occasioni sono nate collaborazioni e progettazioni, inedite, fra snodi territoriali, beneficiari di azioni, ed enti culturali. Per quanto, queste sembrano essere dovute, però, perlopiù alla proattività dei singoli che non a esiti sistematici la cui causa si possa ricercare alle pratiche adottate. Ad esempio, alcuni presidi territoriali sono stati sede di una serie di incontri con un relatore del centro scienza a disposizione del pubblico, con temi scelti dai beneficiari.

“Questo ci ha consentito di diventare ancora più capillari nei nostri interventi, nei territori più delicati.” (dal focus group con gli enti culturali).

In altri casi, alcuni partecipanti sono diventati volontari del Museo Egizio, presso l’associazione a esso riferita. Alcuni partecipanti hanno richiesto di avviare con gli enti culturali una riflessione sul valore dell’accoglienza e dell’importanza della dimensione relazionale nella divulgazione culturale. Le storie dei beneficiari emerse in alcuni laboratori sono state raccolte in un libro, rimasto a disposizione dei presidi culturali.

6. Riflessioni conclusive

Il progetto *La cultura dietro l’angolo* ha voluto incidere su condizioni di vulnerabilità relazionale in una grande città metropolitana come Torino attraverso un partenariato complesso che si è coagulato intorno all’iniziativa di uno storico ente filantropico. Vi è stato un approccio innovativo per affrontare il tema della povertà relazionale, vale a dire proporre contesti abilitanti e socializzanti, attorno a un tema di interesse comune, - come la fruizione di eventi culturali -.

Un’altra sfida che il progetto ha dovuto affrontare è stata la costruzione di una rete multi-attore attivata con un approccio innovativo in termini sia di relazioni sia di prassi adottate. Il risultato non era scontato e l’analisi realizzata conferma come gli enti culturali e sociali, di fronte ad una proposta sfidante, hanno dimostrato un atteggiamento tendenzialmente propositivo e di messa in gioco. Il riconoscimento di sfaccettati bisogni delle persone in condizione di fragilità unitamente alla volontà degli enti di apprendere sotto il profilo organizzativo e di rinsaldare opportunità di collaborazione restituiscono l’idea di attori pubblici attivabili. Le dinamiche osservate dimostrano tuttavia la necessità - quando si riuniscono in una progettazione enti di diversa natura - di curare molto il confronto condiviso dell’azione, di aspetti sia decisionali che operativi, alimentando la circolarità delle comunicazioni in considerazione di prassi consolidate in partenza distanti. Senza distrarre l’attenzione dagli obiettivi di contrasto alla povertà relazionale, sembra necessario garantire tempi appropriati per la progettazione, per la condivisione di ipotesi e per l’apertura di spazi di riflessione e pensiero oltre l’operatività.

Tale affermazione è sostanziata nel caso studio dal fatto che tra le diverse edizioni progettuali si sia verificato un maggior investimento in occasioni per la discussione tra enti, e ciò ha permesso di lavorare con maggiore fluidità e sostenibilità dei processi di lavoro. L’analisi condotta permette di confermare come il valore aggiunto del progetto non sia stato solo quello di ridurre la povertà relazionale dei beneficiari dell’iniziativa - dato confermato dall’analisi d’impatto - ma anche di creare relazioni, processi, modalità di lavoro che hanno permesso un approccio sistemico ed un’eredità di lunga durata per la città. Non è, quindi, casuale, ma piuttosto un risultato rilevante e fin dall’inizio voluto dalla Fondazione, che nel 2024 vi sia stato un passaggio di testimone alla guida del progetto dalla Compagnia ad un ente strumentale della Città di Torino (Fondazione per la Cultura). La Fondazione è rimasta all’interno del progetto non solo come finanziatore, ma anche continuando ad investire nel monitoraggio e nella valutazione dell’iniziativa. In questo senso Cultura dietro l’angolo rappresenta un caso di un successo di un progetto sperimentale, nato su iniziativa di un ente filantropico ma che, dopo aver dimostrato attraverso solide evidenze empiriche, di essere una risorsa per la comunità e il territorio, è diventato un bene comune dell’intera collettività.

DOI 10.7425/IS.2025.01.03

Bibliografia

- Bobbio, L., Pomatto, G., e Ravazzi, S. (2017). *Le politiche pubbliche: Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*. Mondadori Università.
- Cataldi, S. (2012). *La ricerca sociale come partecipazione. Il rapporto tra ricercatore e attore sociale nell'indagine sociologica*. Franco Angeli
- Decataldo, A., e Russo, C. (2022). *Metodologia e tecniche partecipative. La ricerca sociologica nel tempo della complessità*. Pearson Italia.
- Nussbaum, M. (2000). Women's capabilities and social justice. *Journal of human development*, 1(2), 219-247.
- Poli, S. (2021) Anziani in lockdown: tra fragilità, vulnerabilità e resilienza. *ocietàMutamentoPolitica* 12(24): 163-180. doi: 10.36253/smp-13234
- Sen, G. (1999). Engendering poverty alleviation: Challenges and opportunities.
- Stanig, P., e Daniele, G. (2021). *Fallimento lockdown: come una politica senza idee ci ha privati della libertà senza proteggerci dal virus*. EGEA spa.
- Steptoe A., Aparna S., Panayotes D., Wardle J. (2013). Social Isolation, Loneliness, and all-cause mortality in older men and women. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(15), 5797-5801.
- Wilson, R.S., Beck, T.L., Bienias, J.L., Bennett, D. A. (2007). Terminal Cognitive Decline: Accelerated Loss of Cognition in the Later Years of Life. *Psychosomatic Medicine*, 69(2), 131-137.
- Zaccaria, D., Sala, E., Cerati, G. (2020) "Anziani e reti di relazioni durante la pandemia", Welforum

Il ruolo delle imprese sociali nella promozione del welfare culturale

Gesualda Iodice | Francesco Bifulco

Abstract

Il patrimonio culturale, in ragione della maturata consapevolezza circa il suo ruolo ai fini dello sviluppo della società, costituisce un traino di crescita sociale ed economica, oltre che un attivatore di meccanismi partecipativi orientati alla costruzione di benessere comunitario. Affidare alla cultura un ruolo da protagonista nello sviluppo locale, nazionale ed internazionale, significa promuovere un benessere individuale e collettivo coinvolgendo le comunità, tutte, in un processo di democrazia partecipativa i cui riflessi trovano concreta espressione sul piano dell'azione nel supporto e nell'implementazione di policy correlate. I presupposti delineati costituiscono la cornice entro la quale negli ultimi decenni si stanno delineando, in Italia e all'estero, radicali cambi di paradigma nei tradizionali modelli economico-gestionali del settore culturale e creativo. All'interno di questo contesto, le imprese sociali, che si distinguono per la capacità di creare esternalità positive nella comunità di riferimento attraverso il soddisfacimento di bisogni irrisolti, occupano un ruolo decisivo nel cambiamento sistemico in atto. Obiettivo del presente studio è esplorarne i principali drivers nell'ambito del settore culturale e creativo, con particolare enfasi sull'intrinseco potere trasformativo che le imprese sociali operanti nel campo delle arti e dello spettacolo esercitano in territori marginali e periferici. La riqualificazione e rigenerazione territoriale attraverso interventi a base culturale alimenta, di fatti, fenomeni di inclusione sociale e sviluppo diffuso in grado di orientare lo sviluppo sociale ed economico delle comunità. Le evidenze emerse dalla disamina della letteratura denotano un ecosistema imprenditoriale dalle notevoli potenzialità nella produzione e creazione di reddito e occupazione, il cui asset valoriale, enucleato sulla centralità delle relazioni sociali, risulta essere foriero di innovazione ed inclusione sociale, a base culturale.

Keywords: Impresa Sociale; Settore Culturale e Creativo; Riqualificazione territoriale; Innovazione Sociale.

— La cultura, motore di coesione e benessere per le comunità

Negli ultimi decenni, in coerenza con l'emergere di modelli manageriali in cui Pubblica Amministrazione, imprenditorialità ed associazionismo cittadino dialogano tra loro in un clima di responsabilità condivisa, si stanno delineando, in Italia e in Europa, soluzioni innovative finalizzate ad una efficace ed efficiente programmazione e pianificazione dei processi di gestione e di valorizzazione del patrimonio culturale. È all'interno di questo disegno che si inseriscono le imprese sociali, motori di cambiamento sistemico all'interno della comunità di riferimento (Fici, 2018) grazie alla capacità di creare valore insieme sociale, ambientale ed economico. Si tratta infatti di attori sociali in grado di generare risultati di lungo termine in termini di benessere della comunità locale, intervenendo nel soddisfacimento di una pluralità di bisogni collettivi – nel campo del welfare in senso stretto, ma anche in ambito culturale e in molti altri settori di interesse generale - spesso privi di attenzione da parte delle istituzioni.

Guardando alla cura e allo sviluppo delle comunità locali, è importante riconoscere il ruolo decisivo della tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e co-

gliarne il potenziale ruolo trasformativo. La cultura, infatti, può veicolare messaggi di interculturalità, accoglienza e cittadinanza, la cultura costituisce un pilastro significativo di crescita sociale ed economica, oltre che un attivatore di meccanismi orientati alla costruzione di un welfare (in un'accezione più ampia rispetto al perimetro del welfare sociale in senso stretto) a carattere comunitario. Non è un caso che le istituzioni culturali si distinguano per le dinamiche relazionali attivate nei territori che abitano *con* e *per* la comunità di riferimento (Bifulco & Iodice, 2023).

— Le imprese sociali in ambito culturale

In questo contributo vengono analizzate le caratteristiche delle imprese sociali che operano in ambito culturale, collocandole poi nell'ambito di un ecosistema culturale e creativo. Ci si interroga quindi sui modelli manageriali che le sostengono e sul rapporto con le politiche. Infine, si propone un esempio in cui i contenuti qui proposti trovano applicazione.

Negli ultimi decenni, come evidenzia Bollo (2014), si è assistito ad una "maggiore attenzione all'analisi della società e dei mercati culturali, alla qualità della comunicazione e del marketing, alla mediazione dei contenuti, alle oppor-

tunità che derivano dall'innovazione tecnologica, al potenziale educativo e trasformativo che deriva da logiche di progettazione aperte e inclusive” (Bollo, 2014). A partire da questo quadro, si sceglie di approfondire (a) la dimensione di senso e significato legata all'innovazione sociale; e (b) il processo di *audience development*, cioè un processo volto all'allargamento dei pubblici nella fruizione culturale (Bollo, 2014).

Imprese culturali e innovazione sociale

Con la formula (a) “Innovazione sociale”, la letteratura fa riferimento ad “un processo creativo, in gran parte di tipo collettivo, finalizzato alla realizzazione di beni e servizi che migliorano il livello di benessere di una comunità in termini, ad esempio, di educazione, welfare e inclusione sociale” (Sgaragli, 2014). Tale meccanismo in ambito culturale generalmente richiede (Iodice et al., 2025) un contesto ambientale stimolante, caratterizzato da processi di scambio in grado di favorire lo sviluppo delle interazioni sociali e di conseguenza anche di processi di condivisione della conoscenza e di contaminazione reciproca; spesso i processi di innovazione sociale in ambito culturale si osservano nell'ambito di interventi di rigenerazione e riqualificazione urbana. In riferimento all'ultimo aspetto menzionato, occorre sottolineare che la rigenerazione e riqualificazione di aree dismesse o bisognose di interventi si traduce in una rivitalizzazione dell'immagine e della percezione, nell'immaginario collettivo, di quartieri ed intere città e nell'attivazione di meccanismi di riappropriazione e conseguente sviluppo della qualità della vita. Queste pratiche di innovazione sociale spesso coinvolgono soggetti non-profit, istituzioni pubbliche, imprese private, società civile (volontariato, movimenti, azione collettiva, etc.). Le imprese protagoniste di processi di innovazione sociale in ambito culturale sono connotate da una forte dimensione collettiva, data dalla capacità collaborativa di ogni soggetto coinvolto (impresa, ente, istituzione, comunità) di partire da un'intuizione e di svilupparla sino a trasformarla in pratica diffusa.

Rispetto ai modelli gestionali e di governance delle imprese culturali, si ritrovano formule diverse. Vi sono casi di successo che adottano modelli manageriali ibridi in cui logiche for profit e no profit dialogano tra loro; ne costituiscono un esempio le società benefit, alla pari delle B-Corps, nate da forme innovative di collaborazione e di cooperazione tra soggetti di diversa natura, i quali, al fine del raggiungimento di un obiettivo comune, individuano soluzioni in grado di apportare benefici ai diversi attori coinvolti. In altri casi le imprese culturali sono costituite in forma di impresa sociale – spesso come occasione di convergenza e collaborazione tra gli interessi pubblici, privati e del terzo settore (Borzaga e Fazzi 2011) – nella comunità di riferimento, e che si prefiggono la riconversione di beni e proprietà immobiliari a nuove forme d'uso comunitario (Cottino e Zandonai, 2012). Sul territorio italiano vi è, in proposito, un'ampia disponibilità di beni e strutture dismesse da destinare a nuovi servizi e obiettivi, il che si presta alla lettura di occasione più che favorevole per concretizzare gli obiettivi dell'industria culturale con strategie di rigenerazione urbana.

Imprese culturali protagoniste dell'Audience Development

La seconda traiettoria che delinea la rilevanza sociale delle imprese culturali che si intende approfondire riguarda il processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione, l'*Audience Development*, che implica, oltre ad un maggiore coinvolgimento di un pubblico già “fidelizzato”, la tendenza ad ampliare il raggio d'azione raggiungendo un pubblico nuovo, diverso, anche superando barriere economiche, sociali, psicologiche e fisiche che potrebbero limitare la fruizione culturale. Secondo la definizione proposta dall'Arts Council of Northern Ireland, l'*Audience Development* è il processo finalizzato a “rimuovere le barriere, a rafforzare le relazioni con i pubblici e creare maggiore inclusione nell'arte e nella cultura” (2012). Bollo (2014) fornisce una lettura singolare della condizione riportata, rifacendosi ad un'interpretazione dell'Unione Europea di Audience Development secondo la quale essa rappresenta un “obiettivo da perseguire per contrastare limiti e fragilità dei settori culturali e per cogliere le opportunità derivanti dalla nuova cultura digitale. Nello specifico, si fa riferimento alla frammentarietà dei mercati culturali europei e alla necessità di ampliare i pubblici di tali prodotti (superando possibilmente le barriere linguistiche nazionali), alla possibilità di sperimentare nuove forme di coinvolgimento attraverso i media digitali e di rafforzare le competenze degli operatori” (Bollo, 2014).

Imprese culturali e qualità sociale dei territori

Gli aspetti che concorrono a definire la rilevanza sociale di un'innovazione culturale appaiono, dunque, inscindibili dalla qualità sociale dei territori. La misura in cui le persone partecipano alla vita sociale, economica, culturale della comunità di cui fanno parte e concorrono, in base alle proprie possibilità, a migliorare il benessere individuale e collettivo, emerge come un binomio inscindibile. In ciò si combinano aspetti elementari, in termini di accesso alla cultura nelle sue diverse manifestazioni, e aspetti complessi, mediante la partecipazione alla vita della comunità. Appare evidente, in sintesi, che le diverse componenti attivate dal processo produttivo del patrimonio culturale presentino un solido legame con i contesti territoriali in cui si esprimono. La motivazione alla base dell'evidenza riportata è da rintracciare nella valorizzazione, guidata dalla cultura, del tessuto sociale in termini di coesione della comunità, qualità delle relazioni umane, disponibilità alla cooperazione, senso di identità. Senza sottovalutare, inoltre, lo sviluppo che ne deriva per il sistema della sicurezza (territoriale, ambientale, individuale), e per l'ecosistema imprenditoriale nel quale imprese sociali, imprese for profit e pubbliche amministrazioni rispondono con efficacia ed efficienza all'esigenza di coniugare domanda culturale e benessere comunitario, perché la produzione e il consumo culturale apportano una rivitalizzazione del tessuto sociale in termini di coesione della comunità, qualità delle relazioni umane, e senso di cittadinanza.

Imprese culturali nelle periferie reali e simboliche

La riflessione sulle esternalità legate alla presenza delle imprese sociali nelle realtà marginali, presuppone un distinguo tra realtà periferiche, reali e simboliche. Il termine periferie reali e simboliche si riferisce ad ubicazioni spaziali esterne alla città, situate al di fuori del raggio d'azione del centro città (periferie reali), alla pari di parentesi di agglomerati urbani situati nel centro della città dalla quale, tuttavia, si differenziano per un tessuto socioeconomico meno progredito, costituendosi, di conseguenza, nell'immaginario collettivo come realtà marginali, nonostante si trovino all'interno del perimetro cittadino (periferie simboliche). Il termine *periferia*, etimologicamente dato dall'unione del prefisso greco *perí* "intorno" con un derivato di *phérein* "portare", significa letteralmente portare attorno, circondare, originariamente riferito alla linea curva che richiudendosi su sé stessa conferisce forma alla circonferenza. La definizione porta ad associare la periferia a caratteristiche di marginalità, che spesso implicano la presenza di forme di emarginazione connesse a particolari condizioni socioeconomiche, quali, ad esempio, fasce di popolazione a basso reddito concentrate in zone nelle quali il costo degli immobili è ridotto; oppure, al contrario, sono caratterizzate da una volontaria esclusione dalla città che riguarda fasce della popolazione ad elevato reddito motivata dalla volontà di stabilirsi in "quartieri roccaforte", sulla scia delle periferie simboliche. Nel disegno delle periferie, penetrate nell'immaginario collettivo come realtà marginali spesso bisognose di interventi riqualificatori, la presenza di soggetti di diversa natura operanti nel settore culturale e creativo – con attività nell'ambito dell'educazione, della formazione, della tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, ecc. -, risulta particolarmente rilevante in termini di rigenerazione urbana, poiché in grado di influenzare le modalità di produzione e di consumo degli individui di tali territori e di modificare le forme e l'uso degli spazi ivi presenti.

Rigenerare luoghi - e in particolar modo le periferie - tramite la cultura implica, per i decisori politici, l'incentivazione di fenomeni di inclusione sociale e creazione di uno sviluppo diffuso centrato sul dialogo tra capitale umano e sociale dei territori. Non va sottovalutato, infatti, che l'erogazione di servizi culturali porti all'incremento, nella comunità di riferimento, di turismo, occupazione, e sviluppo economico attraverso l'attrazione di flussi nazionali e internazionali e all'attivazione di processi di *coopetition* in cui le imprese sono chiamate a collaborare tra loro per il raggiungimento di obiettivi comuni. Una attenzione più viva e generalizzata a questa tematica è riscontrabile al livello delle regioni e degli enti locali, più prossimi e più sensibili, per loro natura, ai bisogni della comunità. Riflessione ampliata nel prossimo paragrafo, in cui saranno presentate, tra le altre, le modalità attraverso cui lo Stato interviene in via legislativa alla concretizzazione della dicotomia cultura-periferie nell'ecosistema dell'imprenditorialità sociale.

Le imprese sociali nell'ecosistema culturale e creativo

Le traiettorie evolutive delle imprese culturali e creative che hanno attirato l'attenzione della comunità scientifica appaiono intrinsecamente legate al ruolo della cultura nel tessuto socioeconomico, inteso quale pilastro di inclusione sociale e benessere comunitario (Taçon & Baker, 2019). In una logica

ecosistemica, i cambiamenti di ordine sociale e organizzativo che hanno interessato, mutandola, l'economia culturale e creativa degli ultimi decenni, hanno implicato la creazione di forme e modalità innovative di creazione di valore, e spesso di co-creazione, centrate su asset specifici quali senso di comunità, cittadinanza, identità, e solidarietà. Centri di aggregazione per le comunità, biblioteche che scoprono (o riscoprono) la vocazione a diffondere cultura aggregando i cittadini, spazi multifunzionali in cui diversi attori del tessuto sociale locale propongono momenti di incontro, corsi formativi, presentazione di libri, *pieces* teatrali, concerti, esperimenti multiculturali, spazi in cui leggere, apprendere, sperimentare forme e modelli didattici innovativi coniugano le molteplici declinazioni del patrimonio culturale con la tutela del benessere della persona permettendone un *empowerment*. Lo scenario culturale e creativo rappresenta, dunque, una leva significativa sulla quale i processi sociali si esprimono, generando, potenzialmente, cambiamento sociale. Ne consegue una prospettiva singolare dell'imprenditoria sociale, capace di generare risultati significativi nelle comunità di riferimento, tra cui, non da ultimo, la promozione di un welfare – nel senso ampio di benessere individuale e collettivo (Iodice & Bifulco, 2024) - per gli individui e le comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale" (Cicerchia et al., 2020).

Come affermato da Nogales Muriel (2024), le imprese sociali operanti nel perimetro culturale e creativo si connotano per una co-dipendenza di tre obiettivi, spesso in tensione e competizione tra loro, tra cui (i) pratica artistica, (ii) scopo sociale ed (iii) attività economica e, sempre più, ecologica (Nogales Muriel, 2024), contribuendo tra le altre cose al rafforzamento civile e democratico della comunità (Andersen e Green, 2024): attraverso l'azione culturale, infatti, le imprese sociali agiscono per ampliare e consolidare i legami tra individui e tra gruppi di individui, incentivando così il senso di cittadinanza e il dialogo e la conoscenza tra culture diverse.

I modelli manageriali delle imprese sociali in ambito culturale

Oggi si trovano in letteratura pochi studi che analizzino gli aspetti manageriali delle imprese sociali che operano all'interno del settore culturale e creativo (Woronkowicz et al., 2020; Montalto et al., 2019); ancor meno se ci si concentra sui casi in cui emerge il potere trasformativo delle imprese sociali operanti nel settore culturale e creativo nella cornice semantica delineata dal Welfare Culturale, quindi dell'azione culturale che agisce come motore di inclusione rispetto alle periferie reali e simboliche.

La compresenza di logiche marcatamente imprenditoriali e di obiettivi di trasformazione sociale che caratterizza le imprese sociali che operano nel settore dalle arti e dallo spettacolo (Ferreira et al., 2022) impatta in misura significativa sia – con riferimento alle imprese stesse – sui modelli manageriali, sia sull'ambiente nel quale l'impresa opera, come evidenziato anche in un recente studio condotto da Renza et al. (2024), che evidenzia come l'imprenditoria sociale a base culturale e socialmente impegnata, rafforzi i legami umani e ripari le fratture sociali, promuovendo, di conseguenza, un approccio sostenibile e responsabile nella gestione azienda-

le (Renza et al., 2024). Diviene dunque evidente la necessità di sviluppare modelli manageriali che portino le imprese sociali ad essere in grado di generare prodotti culturali di qualità e sostenibili economicamente, così da creare opportunità di occupazione con condizioni di lavoro dignitose spesso destinate ad individui esclusi dal mercato del lavoro; e, al tempo stesso, ad incoraggiare i cittadini a partecipare alla produzione e gestione delle risorse culturali e sfidare i modelli dominanti di mercato della produzione e del consumo culturale (McQuilten et al., 2020; Nogales Muriel, 2023; Green, 2022; Andersen & Green, 2024).

— Imprenditorialità culturale e politiche

Un ulteriore ambito che merita attenzione è costituito dalle politiche che mirano a promuovere l'imprenditorialità sociale in ambito culturale. In un clima politico in cui si ripropongono istanze di ridimensionamento della spesa pubblica che spesso tendono a considerare la cultura come un ambito accessorio e quindi sacrificabile – con conseguenti riduzione dei fondi per la promozione delle arti e dello spettacolo – non vi è un'organizzazione ombrello europea e un'infrastruttura sub-settoriale che rappresenti le imprese dell'ambito culturale e creativo (Zimmer e Pahl 2016). Questo, in molti paesi europei, può determinare, tra le altre cose, l'assenza di un modello di impresa sociale adeguato a operare in ambito culturale.

L'esperienza italiana costituisce, in proposito, un esempio di particolare interesse. Sin dagli anni Ottanta del secolo scorso si sono infatti diffuse iniziative imprenditoriali a valenza sociale – le prime “cooperative di solidarietà sociale” (Borzaga et al., 2020) – riconosciute poi, a livello nazionale, con l'approvazione della legge 381/1991. Questi soggetti inizialmente, coerentemente con quanto disposto dalla legge 381/1991, operano nell'ambito del welfare e dell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, ma, dopo alcuni anni, anche recependo la vocazione ad operare per il miglioramento della qualità della vita delle comunità locali attraverso la combinazione di una pluralità di azioni e di interventi, hanno sperimentato azioni che interessano, direttamente o indirettamente, l'ambito culturale, spesso visto come leva per il cambiamento sociale nell'ambito di processi di valorizzazione di contesti territoriali degradati. Di fatto una parte significativa delle esperienze di impresa che si collocano nell'intersezione tra cultura, welfare, rigenerazione, partecipazione, lavoro di comunità sono realizzate da cooperative sociali che interpretano in modo ampio l'oggetto di lavoro della norma che le disciplina.

Al tempo stesso va segnalato che - per la prima volta nel 2005 / 2006 e poi, più efficacemente, nel 2016 / 2017 con la recente riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale – è stata introdotta la qualifica di impresa sociale (attribuita di diritto alle cooperative sociali, ma che può essere riconosciuta anche a soggetti diversi, indipendentemente dalla forma giuridica), prevedendo che le imprese sociali possano operare in vari ambiti di interesse generale, tra cui quello culturale (“organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale”, afferma l'art. 2, comma 1, lettera i) del d.lgs. 112/2017). Questo permette a soggetti diversi – cooperative non sociali, imprese con varie forme giuridiche, associazioni, fondazioni, ecc. – di agire imprenditorialmente con finalità di interesse generale, rendendo l'Italia uno dei

paesi, in Europa, con la maggiore consapevolezza politica, sociale ed economica circa il potenziale trasformativo delle imprese sociali (Musella e Borzaga, 2021). Come evidenziato anche nel numero 4/2024 di Impresa Sociale, le imprese sociali in forma diversa dalla cooperativa sociale registrano un significativo aumento – sia in termini di numero di soggetti attivi, sia in termini occupazionali - nell'ultimo quinquennio ed è ragionevole ritenere che una parte di queste esperienze operino anche in ambito culturale.

— L'esperienza di successo a base culturale del caso Catacombe di San Gennaro

Tra le città italiane inserite nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, il bagaglio storico, artistico e culturale della città di Napoli costituisce il punto focale del dibattito politico e culturale degli ultimi anni orientato alla proiezione del territorio quale capitale, tra le capitali, del Mediterraneo. In questo contesto, il recupero e la rivitalizzazione degli spazi urbani figurano nella prospettiva dei decisori politici locali quali asset valoriali di prim'ordine nella valorizzazione della vivibilità, il cui obiettivo risulta intrinsecamente legato alla rifunzionalizzazione delle attività turistiche, culturali, nonché di ricerca applicata. Tra le esperienze più note e di maggior successo vi è quella de La Paranza, Cooperativa sociale che opera entro i confini dello storico quartiere Rione Sanità. Nonostante tale quartiere occupi una posizione centrale nella città di Napoli, l'immaginario collettivo sino a poco tempo fa considerava il Rione Sanità quale territorio degradato, periferico per il suo isolamento dalla città dato dal ponte che lo attraversa, responsabile della sua ghettizzazione e della conseguente compromissione del suo tessuto socioeconomico.

Cenni storici rintracciano nel Rione Sanità, il cui nome si deve alla nota salubrità del luogo, un notevole sviluppo nel corso del XVII secolo, come luogo privilegiato per le dimora di ville borghesi poiché posto a valle della collina di Capodimonte. Il principio del graduale isolamento che ne ha decretato la ghettizzazione risale al 1800, periodo che ha inaugurato la costruzione del ponte che collega il centro storico di Napoli con la collina di Capodimonte per facilitare il percorso della famiglia reale. Come ricorda Porzio (2018): “da allora, il quartiere appare dall'alto come un ammasso disordinato di edifici affossati in un'area limitata, con pochi scambi con il resto della città e relegata ad una marginalizzazione che ne ha favorito il degrado non solo economico, ma soprattutto sociale e culturale con l'abbandono di monumenti ed edifici storici” (Intervista a Vincenzo Porzio, Cooperativa La Paranza di Napoli, un modello di sviluppo del territorio, in Il blog, I.T.A.CÁ).

È all'interno del raggio d'azione sopramenzionato che nel 2006 si costituisce la cooperativa sociale La Paranza, affidataria della gestione di un luogo di interesse storico-artistico, la Catacomba di San Gaudioso, e protagonista, a distanza di soli due anni dalla fondazione (2008), del progetto “San Gennaro extra-moenia: una porta dal passato al futuro”, sostenuto dalla Fondazione con il Sud, il cui ambito di intervento principale risiede nell'incentivazio-

ne dell'occupazione giovanile e valorizzazione di risorse storico-artistiche ed umane. La Paranza ha in questi anni promosso molteplici attività di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale presente nel quartiere del Rione Sanità, contribuendo così in modo decisivo alla riqualificazione del quartiere, che da area degradata è diventato meta ambita dei flussi turistici nazionali ed internazionali; questo ha consentito di creare opportunità di lavoro per i giovani del territorio, offrendo un'alternativa concreta ai richiami della criminalità organizzata. Il portafoglio prodotti della cooperativa affianca l'offerta di visite guidate diurne e notturne all'interno dei siti catacombali (Catacombe di San Gennaro, Catacombe di San Gaudioso), tour guidati nel quartiere Sanità, con lo scopo di rinnovare l'immagine della città; l'organizzazione di meeting, congressi ed eventi culturali, tra cui il ciclo di visite serali accompagnato dall'assaggio delle eccellenze del Rione Sanità; *hospitality management* presso strutture ricettive ricavate da conventi (Casa del Monacone, Casa Tolentino, nate da progetti di recupero e valorizzazione delle risorse del territorio); è inoltre protagonista di processi di inserimento lavorativo, di scambio e di networking fra persone, enti ed associazioni.

Le esternalità positive legate allo sviluppo socioculturale di un territorio, quale il Rione Sanità, ad elevato disagio sociale, derivante dalla presenza dell'impresa sociale La Paranza e dalla capacità attrattiva di flussi turistici, investimenti, e attenzione politica, hanno innescato lo sviluppo di modelli di business aggiuntivi guidati dalle arti e dalla cultura nel raggio d'azione dello stesso quartiere, favorendo, dunque, la tessitura di imprese satelliti. Si menziona, a titolo esemplificativo, l'esperienza di Iron Angels, cooperativa attiva nel campo dell'artigianato la cui proposizione di valore offre percorsi di crescita individuale alternativi alla detenzione; e del modello didattico rappresentato da Sanitansamble nell'educazione musicale per fasce giovanili-adolescenzi. Esternalità che, in un arco cronologico inferiore ad un decennio (2014), hanno catalizzato lo sviluppo e il consolidamento di un ventaglio di enti del Terzo Settore, con diverse vesti giuridiche, nell'organizzazione ombrello *Fondazione di Comunità San Gennaro Onlus* (In breve, Fondazione San Gennaro). A descrivere il fenomeno di *coopetition* in atto nel Rione Sanità figura, tra gli altri, Nocchetti (2018) secondo il quale "al rione Sanità oltre trenta enti no profit lavorano per far conoscere al mondo la bellezza del quartiere e per far crescere una generazione che sappia costruire una vita migliore".

Tra i maggiori casi di successo, in Italia, nell'ambito dell'imprenditorialità sociale a base culturale, La Paranza rappresenta una esperienza di successo del potere trasformativo esercitato dalle imprese sociali in territori in particolare modo bisognosi di interventi riqualificanti, attraverso processi di promozione e valorizzazione del patrimonio culturale, di occupazione giovanile connotato da inserimento lavorativo, e capacità di creare rete con enti, associazioni, persone, in un clima di welfare comunitario trainato da valori sociali e culturali (Consiglio et al., 2021).

— Dall'attualità del fenomeno a possibili scenari futuri

Il presente studio ha fornito una disamina della letteratura relativa al ruolo, e al potere trasformativo, delle imprese sociali nel settore culturale e creativo, con particolare riferimento alle azioni che impattano sulle periferie sia reali che simboliche.

Il contesto di riferimento è spesso quello di realtà marginali in cui l'asset culturale, veicolo di educazione alla cittadinanza e all'interculturalità, concorre ad offrire solide e durevoli condizioni di sviluppo; questo si associa alla presenza di modelli manageriali che combinano capacità imprenditoriali e visione di cambiamento sociale grazie ad iniziative all'interno del settore culturale e creativo. Nel dettaglio, i processi di creazione di valore operati dall'imprenditorialità sociale in territori marginali, spesso particolarmente bisognosi di interventi riqualificanti, declinano le imprese sociali quali strumenti in grado di promuovere il benessere individuale e collettivo, e rappresentare una concreta leva di rigenerazione e riqualificazione di aree ad emergenza sociale, poiché allineate, per mission ed obiettivi aziendali, all'esigenza di arginare fenomeni di abbandono e di degrado ostili allo sviluppo del territorio, e fornire strumenti di emancipazione sociale e culturale, capaci di migliorare la qualità sociale dei territori e promuovere i presupposti basilari per la creazione di un welfare comunitario. Sarà inoltre interessante verificare in che misure le imprese sociali operanti nel settore delle arti e dello spettacolo possano maturare nei prossimi anni una apertura alla vocazione internazionale, che, attraverso il dialogo interculturale e le collaborazioni transnazionali, possa favorire lo sviluppo di nuove reti culturali, amplificandone la portata.

DOI 10.7425/IS.2025.01.04

Bibliografia

Andersen, L. L., & Green, K. R. (2024). *Arts-based creativity and culture in social entrepreneurship*, In *Learning about Social Entrepreneurship and Management in Times of Social Transformation* (pp. 143-157). Cham: Springer International Publishing

Bifulco, F., & Iodice, G. (2023). *La profilazione degli utenti del MANN pre e post-Covid*, In *L'impatto socioeconomico del Museo Archeologico Nazionale di Napoli* (pp. 135-163). ESI.

Bollo A. (2014), *50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development*, in *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*; FrancoAngeli, Milano.

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R. and Carini, C. (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe*, Comparative Synthesis Report.

Cicerchia, A., Rossi Ghiglione, A., & Seia, C. (2020). Welfare culturale. *Atlante della cultura Treccani*, Roma.

Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper, N.042 / 12

Fici, A. (2018), *La nuova disciplina dell'impresa sociale nella prospettiva dei suoi diversi stakeholder*, Rivista Impresa Sociale, 11, 7-14.

Iodice, G., & Bifulco, F. (2024), *Social entrepreneurship and value creation in the cultural sector. An empirical analysis using the multidimensional controlling model*, *Social Enterprise Journal*.

Iodice, G., Sergianni, C., Tregua, M., & Bifulco, F. (2025), *Shaping Value Propositions in Cultural Heritage From a PSL Perspective: The Case of Grassroots Museums*, in *Impacts of Museums on Global Communication* (pp. 213-240), IGI Global.

Montalto, V., Moura, C. J. T., Langedijk, S., & Saisana, M. (2019), *Culture counts: An empirical approach to measure the cultural and creative vitality of European cities*, *Cities*, 89, 167-185.

Musella, M. and Borzaga, C. (2021), *L'Impresa sociale in Italia identità, ruoli e resilienza*, Iris Network, Trento.

Nocchetti C. (2018), *Vico Esclamativo - voci dal rione Sanità*, Edizioni San Gennaro.

Renza, V., Andersen, K. R., Fieseler, C., McDermott, F., & McGannon, R. (2024). *The Arts Mobilizing Communities: From Socially Engaged Arts to Social Artrepreneurship*. In *Art and Sustainability Transitions in Business and Society: Theoretical Insights and Engagement* (pp. 55-78). Cham: Springer International Publishing.

Woronkovicz, J., Noonan, D., & LeRoux, K. (2020). *Entrepreneurship among nonprofit arts organizations: substituting between wage and flexible labor*, *Public Administration Review*, 80(3), 473-481.

Impresa sociale e cultura: quali intenzionalità per quali impatti

Flaviano Zandonai

Introduzione

Il rapporto tra impresa sociale e cultura è ormai da tempo oggetto di svariate analisi e proposte che sono tese, in via generale, a trasformare in veri e propri impatti potenzialità che sono rilevate a diversi livelli: operativo, organizzativo, strategico. Obiettivo di questo contributo è individuare le modalità attraverso cui questa convergenza può avvenire, facendo così in modo che la dimensione culturale possa rappresentare non solo uno dei tanti settori di attività in cui possono operare le imprese sociali, ma, in senso più ampio, una risorsa per arricchire la “base culturale” sottostante a questo modello d’impresa.

A tale scopo nella prima parte si cercherà di ricostruire lo stato dell’arte del rapporto tra impresa sociale e cultura guardando alle principali realizzazioni fin qui rilevabili, soprattutto a livello di buone pratiche rappresentate non tanto da singole esperienze ma soprattutto da comparti o “industry” relativamente consolidati. Successivamente si cercherà di individuare e approfondire la consistenza e la direzionalità di alcuni *driver* di sviluppo che possono accelerare e consolidare dinamiche di reciproco apprendimento. Da una parte, esiste infatti una forma istituzionale che storicamente ha preso forma in contesti in buona parte diversi da quello strettamente culturale. Dall’altra, si configura un insieme di attività e servizi, ma soprattutto un approccio all’intrapresa che presenta, al tempo stesso, potenzialità e limiti che, nell’alveo dell’impresa sociale, potrebbe trovare nuove forme di espressione e gestione. Nella parte conclusiva verranno proposte, in chiave strategica e di *policy*, alcune intenzionalità trasformative la cui messa in atto può derivare da una più stretta sinergia tra impresa sociale e cultura. Dal punto di vista empirico le analisi e le riflessioni proposte di seguito scaturiscono da un’indagine esplorativa promossa dal consorzio nazionale CGM con la supervisione scientifica di Aiccon al fine di definire le condizioni strategiche e operative per l’avvio di un “cantiere di sviluppo” nel campo della cultura all’interno della propria rete¹.

Le principali realizzazioni

Nel corso degli ultimi anni l’ambito culturale si è progressivamente diffuso anche nel contesto dell’impresa sociale. A fronte di dati sulle istituzioni nonprofit e del terzo settore che collocano le attività culturali soprattutto fra soggetti di

natura non imprenditoriale o che manifestano la vocazione imprenditoriale in termini di potenzialità più che formali, si possono comunque rilevare tendenze espansive che riguardano l’impresa sociale in senso stretto, cioè quella riconosciuta a livello normativo, in particolare nella riforma del terzo settore². A fronte di un quadro evolutivo generale che può dirsi ormai consolidato, l’indagine esplorativa promossa da CGM ha consentito di individuare alcuni segmenti relativamente coerenti a livello di attività svolte, struttura dei mercati e architettura delle politiche; in questi segmenti la convergenza tra impresa sociale e cultura ha assunto un certo livello di consistenza, così da far emergere alcune peculiarità rispetto ad altre forme giuridiche e organizzative che operano nello stesso campo. Si tratta quindi di un’analisi non solo di natura descrittiva, ma volta a individuare direttrici di azione che si possono tradurre in investimenti.

Il primo segmento è quello rappresentato dalla **gestione di beni e infrastrutture culturali** che in questi anni ha consentito di rafforzare la capacità delle imprese sociali di creare lavoro sia per soggetti fragili, sia “normodotati”, anche in aree, come quelle del sud Italia, dove il modello dell’impresa sociale d’inserimento lavorativo trova condizioni meno favorevoli per il suo sviluppo, pure a fronte di problematiche legate all’inclusione lavorativa ancora più evidenti rispetto ad altre regioni del paese. La presenza numerosa e diffusa di attrattori culturali - anche se non sempre effettivamente riconosciuti come tali - ha consentito di avviare iniziative d’impresa sociale in campo culturale legate soprattutto alla gestione e valorizzazione di questi beni attraverso cui realizzare percorsi di inserimento lavorativo a favore di persone svantaggiate. Ora però questo segmento relativamente consolidato intorno a un approccio di gestione e di inclusione richiederebbe di essere ampliato ricercando un rapporto più stretto e articolato con il contesto sociale ed economico di riferimento. Ciò significa transitare da un’offerta di servizi ascrivibili soprattutto all’ambito del *facility management* (apertura, manutenzione, ecc.) a progettualità di rigenerazione che riconoscono nell’attrattore culturale una risorsa comunitaria. L’obiettivo è di riscrivere i modelli di “valorizzazione” di questi beni provando a gestire e a governare, per quanto possibile, la convergenza tra dimensioni di flusso (tipicamente turistico) e di luogo (comunità, prossimità), evitando così forme sia il sottosviluppo che, all’opposto, il sovrasfruttamento dei beni culturali. Tutto ciò attraverso modelli di inclusione sociale ed economica che possono educare i diversi pubblici verso modalità consapevoli di “godimento” dei beni culturali, anche per quanto riguarda le ricadute delle risorse generate.

¹ L’indagine è stata condotta attraverso survey di mappatura, focus group con dirigenti e seminari di approfondimento. Ha coinvolto cinque reti consortili di CGM che a partire dal 2022 hanno iniziato a condividere buone pratiche e modelli di gestione a base culturale. I materiali raccolti, seppur non attraverso una metodologia scienti-

fica strutturata, hanno comunque consentito di costituire una base dati qualitativa da cui scaturiscono le analisi proposte in questo contributo. La responsabilità di tali contenuti è da riferire esclusivamente all’autore che da parte sua ringrazia CGM e le imprese sociali coinvolte nel percorso per l’accesso ai materiali d’indagine.

² Una prima descrizione delle *industries presentate* di seguito è stata pubblicata su AG Cult letture lente con Andrea Biondello e Anna Voltolini. L’autore desidera ringraziare i colleghi per la possibilità di riprendere e riscrivere contenuti elaborati in comune.

Il secondo segmento di attività, mercato e politica relativamente consolidato tra cultura e impresa sociale è rappresentato dalla **produzione artistica** (teatro, spettacoli, media, ecc.). Una dimensione che appare ancora poco rappresentata nel contesto sollecitato dall'indagine esplorativa, ma rispetto alla quale l'intento è di testare l'efficacia del modello dell'impresa sociale variamente declinato nelle sue diverse qualifiche (cooperative sociali, ma anche società di capitali ed altri enti di terzo settore) per verificare se è possibile individuare una modalità alternativa al mainstream per la gestione di attività tipiche delle industrie culturali e creative. L'intento, su questo fronte, non è solo di mettere a disposizione una capacità pluridecennale di costruire e gestire questo modello d'impresa, ma anche di arricchirlo intercettando, ad esempio, innovazioni sociali e tecnologiche e, con esse, il capitale che meglio la sa applicare e utilizzare, cioè, quello giovanile.

La terza *industry*, di più recente apparizione ma che risulta piuttosto dinamica nel suo sviluppo più recente, è quella riconducibile al **welfare culturale**, cercando di realizzare interventi e programmi non solo all'interno di attività di natura educativo / ricreativa come è accaduto in via prevalente negli ultimi anni all'interno del terzo settore, ma anche in ambiti *hard* del welfare come servizi assistenziali e sanitari. Questi ultimi settori, in particolare, hanno assunto un ruolo promozionale e di leadership rispetto agli elementi definitori e applicativi del welfare culturale, elaborando e applicando modelli di servizio come la prescrizione sociale e schemi valutativi *evidence-based* rispetto ai benefici generati sui determinanti di benessere di individui e comunità. In questo senso l'impresa sociale potrebbe individuare nel welfare culturale un ambito d'investimento per rimarcare la propria distintività rispetto ad altri soggetti sia pubblici che privati fin qui più affermati. E forse, attraverso un'adesione più decisa e "radicale", si potrebbe attenuare il rischio che il welfare culturale rimanga una scelta di ripiego, un optional e non una componente centrale della propria offerta di servizi.

Un quarto e ultimo segmento corrisponde, in senso estensivo, a tutte quelle filiere economiche - artigianato, turismo, agricoltura, gastronomia - nelle quali è visibile una qualche "trazione culturale". Queste catene del valore sollecitano in particolare le imprese sociali che riconoscono nel **radicamento territoriale** non solo un elemento dichiarato a livello di missione, ma un vero e proprio *asset* di sviluppo. Tra queste imprese, che provano a reinterpretare modelli e strategie di sviluppo locale, sembra rilevarsi infatti una tensione crescente all'emancipazione da mercati pubblici a basso valore aggiunto (a volte anche sociale) provando a riconfigurarsi come hub territoriali di inclusione e coesione sociale che sanno costruire e gestire filiere più articolate ma anche più strette nei legami per essere più incisive ed efficienti nel generare e redistribuire valore. La presenza di attività e infrastrutture economiche di prossimità che incorporano un valore culturale "*site specific*" e riproducibile su base comunitaria può quindi rappresentare un capitale, a volte "immobilizzato" o non adeguatamente riconosciuto, sul quale investire per riavviare catene del valore in grado di ritornare valore economico e cambiamenti sociali positivi.

In sintesi, ad uno sguardo d'insieme, l'ambito culturale appare diffuso nel contesto dell'impresa sociale, seppur attraverso modalità diverse che non sempre vengono forse adeguatamente evidenziate, forse perché la manifesta-

zione meno strutturata è quella legata alla cultura come oggetto di produzione, in particolare attraverso modelli riconducibili al paradigma del welfare culturale. Risulta invece più evidente il suo ruolo per organizzare percorsi di inclusione sociale attraverso il lavoro, in particolare per quanto riguarda la gestione dei beni culturali. E infine appare in forma di "sostrato" da cui scaturiscono elementi di vocazione territoriale e *genius loci* che rappresentano risorse importanti per imprese sociali che individuano nel radicamento nei contesti non solo un elemento identitario ma un vero e proprio fattore di sviluppo.

— **Driver per favorire la convergenza**

La presenza di alcuni ambiti già piuttosto definiti dove è possibile riconoscere il "valore aggiunto" derivante dall'incrocio tra l'impresa sociale come istituzione del terzo settore e un insieme di attività, economie e politiche riconducibili al campo della cultura richiede, come passo successivo, di individuare alcuni vettori che favoriscano la convergenza e facciano da "legante". Tutto ciò al fine di generare veri e propri impatti e non un semplice, per quanto utile, allargamento del sistema di offerta di beni e servizi di interesse generale secondo quanto previsto dalla normativa in materia d'impresa sociale.

Attingendo ancora una volta ai rimandi dell'indagine esplorativa promossa da CGM al fine di definire le condizioni per un investimento della propria rete in campo culturale si possono evidenziare alcuni apprendimenti utili anche in senso più ampio.

Una prima importante acquisizione riguarda proprio **la cultura come driver di trasformazione del ruolo dell'impresa sociale** e non solo come mera diversificazione del proprio core business storicamente concentrato nel campo del welfare sociale (socioassistenziale, educativo, sociosanitario) e dell'inclusione di soggetti fragili attraverso il lavoro. Tale osservazione deriva soprattutto da un approccio alle attività culturali che si colloca all'interno di progettualità e strategie più ampie di sviluppo territoriale, di rigenerazione di infrastrutture sociali, di investimenti sulle comunità locali, ecc. Questo posizionamento in senso strategico delle iniziative in campo culturale fa quindi emergere un modello d'impresa sociale che presenta tratti di agenzia o di piattaforma, caratterizzato quindi non solo dalla produzione di beni e di servizi "finiti", ma anche dall'orchestrazione di una pluralità di apporti provenienti da soggetti diversi che sono stati abilitati in tal senso. La cultura rappresenta, in questa prospettiva, un fattore di innesco e di progressiva strutturazione di svariate iniziative e progettualità che mettono al centro competenze e aspirazioni al cambiamento e che, per ragioni diverse, sono in stato latente o non adeguatamente collocate all'interno di un comune "orizzonte di senso".

Un secondo fattore di convergenza e legante tra impresa sociale e cultura è legato al "**peso specifico**" assunto dalle **attività culturali in termini organizzativi ed economici**. Da una parte, attività di natura culturale vengono approcciate in termini di sviluppo di nuova imprenditorialità dando vita a startup che, come su altri fronti di innovazione, accelerano e focalizzano gli investimenti delle imprese sociali promotrici.

Ma questa soluzione appare comunque minoritaria rispetto a quella rappresentata dalla costruzione di *business unit* o rami aziendali interni dedicati alla produzione e gestione di risorse culturali. Se nel primo caso si assiste, almeno a livello di intenzioni, all'avvio di un'impresa sociale a base culturale dove la componente d'impatto è "nativa", nel secondo sembra prevalere un approccio che riconosce nella cultura una sorta di *service* a favore dei settori più consolidati dell'impresa agendo quindi attraverso approcci di innovazione incrementale.

Altro fattore che favorisce la convergenza consiste nell'aspettativa, piuttosto marcata, di incrementare, sia in senso estensivo che di significato, il **carattere inclusivo dell'impresa sociale**. Ciò sembra avvenire, da una parte, in riferimento a gruppi target caratterizzati da fragilità "non certificate", in particolare guardando alla popolazione giovanile o alle comunità insediate in aree marginali e periferiche. D'altro canto, l'approccio a base culturale da parte delle imprese sociali sembra essere ricercato al fine di generare mutamenti a livello di mentalità e consapevolezza sia individuale che collettiva, superando quindi un approccio basato sul classico meccanismo di risposta al bisogno attraverso "terogazione" di una risposta. L'adozione di questo approccio presenta ricadute anche per quanto riguarda la struttura dei business model delle imprese sociali in campo culturale. A differenza di altri settori caratterizzati dalla prevalenza di risorse derivanti da scambi di mercato (in particolare, ma non solo, con enti pubblici), si nota infatti una più consistente presenza di risorse donative, soprattutto di provenienza filantropica. Probabilmente ciò è dovuto sia all'impianto di natura promozionale e trasformativa assegnato alle attività culturali, sia alla ricerca di elementi di inclusività che passano anche da una maggiore accessibilità ai palinsesti culturali. Sarà interessante verificare, da questo punto di vista, se l'approccio in senso "venture" da parte di risorse filantropiche orientate a sostenere progettualità di inclusione attraverso la cultura da parte di imprese sociali saprà interagire anche con apporti di risorse finanziarie, in particolare d'investimento, volte a dare continuità a queste iniziative.

Infine, un driver di particolare rilevanza è costituito dagli **ecosistemi culturali** e dalla capacità delle imprese sociali di operarvi all'interno, contribuendo così ad arricchirli. Le attività di supporto connesse alla cultura presentano infatti architetture ben più articolate ed estese rispetto a quelle del campo "sociale". La cultura opera infatti su contesti globali, mobilita una pluralità di soggetti e di risorse a livello di produzione e gestione, presenta una componente mainstream decisamente strutturata pur a fronte di soggettività "indipendenti" degne di nota e spesso in rapporto contraddittorio con la componente dominante. Le osservazioni e valutazioni raccolte su questo fronte restituiscono un orientamento delle imprese sociali improntato a un certo "generalismo" a livello di interlocutori e a un approccio a corto raggio rispetto al posizionamento negli ecosistemi culturali. Sembra quindi delinearsi uno spazio di sviluppo ancora significativo al fine di favorire il confronto e l'apprendimento reciproco con la componente più strutturata e professionale della produzione e gestione culturale. D'altro canto, appare comunque positivo un orientamento all'innovazione a base culturale da parte delle imprese sociali basato più sulla coprogettazione delle soluzioni piuttosto che sull'acquisizione di "pacchetti" di servizi e attività,

superando così il classico approccio *make or buy* a favore di uno più orientato al *codesign*. Ciò potrebbe contribuire a mettere in evidenza componenti ecosistemiche non solo in chiave di fornitura, ma di più complessa e promettente ibridazione orientata a generare trasformazioni consistenti. Tra le risorse su cui investire per perseguire questo approccio ecosistemico risulta particolarmente interessante la componente immateriale che fa riferimento al capitale umano e alle sue competenze e aspirazioni per sviluppare e rafforzare il *know how* in campo culturale. Questa esigenza può rappresentare un'ulteriore leva di cambiamento organizzativo (e di *mindset*) interno alle imprese sociali, tanto che le risorse umane riconosciute come più adeguate vengono collocate come priorità strategica prima della sostenibilità in termini economici generata da business plan e investimenti finanziari.

A fronte di queste tendenze e della loro consistenza, verso quale assetti tra impresa sociale e cultura si sta tendendo? Una prima indicazione riguarda i processi di riorganizzazione che ormai da tempo sembrano caratterizzare le imprese sociali, soprattutto quelle del modello più affermato della cooperazione sociale e in particolare nelle aree territoriali dove il fenomeno è più maturo come quelle del centro nord Italia. Le operazioni di fusione, accorpamento, acquisizione e dismissione di rami aziendali che contraddistinguono l'evoluzione di molte cooperative sociali possono trovare nei driver culturali opportunità non solo per diversificare attività e mercati o efficientare i processi e gli assetti formali, ma soprattutto per sostanziare il *reen-gineering* organizzativo verso nuove logiche d'azione per le quali servono nuovi orizzonti di significato oggi ispirati alla generazione d'impatti.

— In conclusione: quale intenzionalità per quali impatti

Il progressivo consolidamento di alcune aree di attività all'interno delle quali il rapporto tra impresa sociale e cultura assume connotati di peculiarità in termini di valore generato e il progressivo rafforzamento di alcuni driver di sviluppo che favoriscono questa convergenza consentono di individuare in modo più chiaro alcune intenzionalità - cioè direttrici di sviluppo - capaci di configurare questa relazione non solo come un nuovo *layer* di offerta ma come un campo di trasformazione sociale.

Il primo elemento d'intenzionalità riguarda il ruolo dell'impresa sociale all'interno di ecosistemi di produzione culturale che assumono, anche a livello europeo e internazionale, conformazioni sempre più ampie e articolate attraendo una quantità crescente di risorse. La dinamica tra offerta *mainstream* e indipendente che connota il campo culturale può rappresentare per l'imprenditoria sociale del terzo settore una sollecitazione importante, forse fin qui inedita, rispetto alla scalabilità dei propri modelli e quindi delle partnership attraverso le quali intende operare.

La seconda intenzionalità è costituita dall'orientamento all'impatto. In una fase in cui si moltiplicano le valutazioni in tal senso può essere interessante comprendere come ap-

procci “*impact oriented*” a base culturale possono risultare efficaci per generare mutamenti significativi tra i vari beneficiari delle attività. Può valere nei confronti di persone e gruppi fragili, in quanto l'approccio della cultura agisce su determinanti bio-psico-sociali e non solo in senso riparativo su specifici sintomi o bisogni. Ma può riguardare anche pubblici più ampi soprattutto quando la produzione culturale intende agire su mentalità e consapevolezza. Un aspetto, quest'ultimo, particolarmente rilevante a fronte dell'indebolirsi di valori e istanze di sostenibilità, giustizia sociale, partecipazione civica e del manifestarsi di narrative e progettualità, inquietanti, che vanno in direzione opposta.

Infine, l'approccio in chiave di cultura può presentare ricadute promettenti anche per quanto riguarda l'orientamento all'innovazione delle imprese sociali. Le attività di mappatura, scambio di pratiche, formazione, ricerca e sviluppo in campo culturale hanno rappresentato negli ultimi anni una modalità importante per alimentare iniziative e approcci di innovazione sociale.

La possibilità di moltiplicare e consolidare produzioni culturali che contengano sia nel messaggio che nelle modalità di progettazione elementi di natura trasformativa rivolti ai beneficiari e alle loro comunità di riferimento rappresenta un campo di generatività ancora attivo all'interno del quale è possibile elaborare sia contenuti d'innovazione che modelli di scalabilità. A proposito di questi ultimi in particolare, la presenza reti ormai piuttosto estese tra infrastrutture sociali rigenerate come luoghi di coproduzione culturale potrebbe rappresentare l'occasione per capacitare le imprese sociali rispetto ad alcune competenze culturali chiave. Gestire palinsesti di eventi, organizzare residenze d'artista, costruire e interagire con i pubblici della cultura, rappresentano capacità che retroagiscono in modo piuttosto evidente su quelle istanze di cambiamento attraverso approcci di comunità e di inclusione che sostanziano il fare impresa sociale.

DOI 10.7425/IS.2025.01.05

Bibliografia

AaVv (2023), “Cultura, benessere e salute”, numero speciale della rivista *Economia della Cultura*, marzo/2023.

AaVv (2025), “L'impresa sociale”, numero monografico della rivista *AES Arts + Economics*, n.17.

AaVv (2024), “A cosa serve la cultura?”, *laRivista*, autunno 2024, numero #2.

Andorlini C., Zandonai F. (2023), “Dove si annida il carattere trasformativo del welfare culturale”, *AG Cult - letture lente*, 10 ottobre 2023.

Bigliardi L., Ceinar V., Gentilini I., Di Lecce R., Morsiani L., Zandonai F., Zanichelli D. (2023), “L'arte inquieta. Un progetto di welfare a base culturale per ripensare l'identità urbana”, *position paper per il convegno Modelli di welfare culturale tra evidenze scientifiche e necessità di nuove politiche*, Reggio Emilia 10-11 marzo 2023.

Baldazzini A., Miccolis S., Pica V., Venturi P. (2024), *L'orientamento alla comunità nella rigenerazione territoriale. Comunità, cultura e impatto sociale*, I quaderni dell'economia civile, n.12/2024.

Battistoni F., Quaggiotto G., Zandonai F. (2024), “Ridisegnare le meso istituzioni dell'economia sociale per affrontare l'incertezza. Il caso del Consorzio nazionale CGM” in *Studi Organizzativi* 1/2024, pp 112-128, DOI: 10.3280/SO2024-001004.

Sacco P. (2024), “La cultura come esplorazione del possibile”, intervista a Pierluigi Sacco scritta da Giacomo Bottos, *Pandora rivista*, 30 luglio 2024.

Narrazioni erranti dentro e fuori l'impresa cooperativa: un'indagine sulle storie di vita di chi resta e chi lascia la cooperazione sociale

Antonella Cuppari

Introduzione

Questo contributo analizza, attraverso un'indagine empirica realizzata in provincia di Lecco, il modo in cui gli operatori e le operatrici attivi nella cooperazione sociale attribuiscono significato al proprio lavoro e al percorso formativo ed esperienziale che li ha portati a sceglierlo. Inoltre, esplora le motivazioni che, per alcuni, hanno determinato la scelta di abbandonare questo settore per intraprendere nuove strade professionali.

Da ormai qualche anno, infatti, il lavoro sociale sta attraversando una crisi profonda, con sempre meno professionisti disponibili a lavorare come operatori sociali¹. Il fenomeno sembra interessare in modo importante la generazione più giovane di operatori ma non solo. Ci sono professionisti che scelgono di lasciare la cooperazione sociale dopo pochi mesi o molti anni dal loro ingresso nel settore e altri che rifiutano proposte di lavoro nell'ambito o nemmeno si candidano alle ormai innumerevoli posizioni lavorative che rimangono aperte. È un fenomeno che osservo in primo luogo da dentro, come professionista che opera nella cooperazione sociale da quasi vent'anni: penso ad alcune colleghe che hanno dismesso i panni delle operatrici per un vecchio sogno nel cassetto, altri che hanno scelto di andare a lavorare nel pubblico, altri ancora che hanno investito su un progetto imprenditoriale proprio. Al contempo lavoro quotidianamente con colleghe e colleghi giovani, qualcuno fresco di studi universitari, altri che all'università ci sono approdati attraverso percorsi tutt'altro che lineari, magari proprio iniziati nella cooperativa come volontari di Servizio Civile o Leva Civica. In questo andirivieni di traiettorie, lavorare nella cooperazione è diventato un crocevia complesso di storie che intreccia dimensioni personali, organizzative, culturali, economiche e politiche. Marocchi (2024) cita alcuni fattori determinanti questo movimento, per lo più di uscita, dalla cooperazione: il diffondersi di meccanismi di accreditamento e di standard di qualità che tendono a proceduralizzare e parcellizzare il lavoro; istanze per l'ottimizzazione dei servizi a discapito delle componenti relazionali; una certa pressione, indotta da talune teorie sulla valutazione, a dimostrare risultati immediati; l'enfasi sui contenuti professionali a discapito della componente trasformativa del lavoro sociale.

Di qualità del lavoro nel settore dei servizi sociali, in particolare nelle cooperative sociali, si è occupata molto la ricerca di Carlo Borzaga, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. Il filone di ricerca sostenuto da Borzaga si poneva

l'obiettivo di misurare non solo gli aspetti oggettivi come la retribuzione, ma soprattutto la dimensione "soggettiva" del lavoro, sfida complessa per ciò che concerne la misurabilità. Su quest'onda di ricerche, gli studi empirici degli ultimi venti anni hanno messo in luce il ruolo delle motivazioni intrinseche, relazioni e sociali, dell'equità procedurale e interazionale percepita, dell'autonomia operativa sul lavoro e della partecipazione nei processi decisionali come determinanti del benessere dei lavoratori (Carpita, Depedri e Tortia, 2023). Recentemente una ricerca realizzata da Euricse e commissionata da Confcooperative d'Adda nelle imprese sociali delle province di Lecco, Sondrio e Monza-Brianza (Depedri, Bonazza e Lattari, 2024) ha cercato di comprendere le motivazioni dell'elevato tasso di turn-over giovanile rilevato oggi nelle cooperative sociali (35,8% nelle 24 cooperative sociali analizzate). Il quadro che emerge mette in luce la copresenza di diversi fattori endogeni ed esogeni che spiegano il significativo turn-over. I principali risultati mostrano come il lavoro sia considerato dai giovani operatori un'opportunità formativa e di crescita dentro un percorso evolutivo professionale non necessariamente predefinito. Inoltre, le aspettative verso il lavoro sono molto concrete e materiali (stipendio, orario di lavoro, inquadramento contrattuale). Ad influenzare infine la scelta di lasciare il settore sono anche i modelli organizzativi legati al rapporto con l'ente pubblico e la scarsa visibilità e riconoscimento sociale delle professioni di cura.

Il tema della (in)visibilità del lavoro sociale professionale trova un suo senso dentro l'evoluzione stessa dei servizi (Cuppari e Luraschi, 2024; Gibelman, 1999). Ciò che oggi costituisce l'organizzazione nazionale e regionale dei servizi alla persona vede la sua genesi negli anni '80 quando nasce quello che diventerà il privato sociale (Berzacola e Galante, 2014). I servizi nacquero in quegli anni prima ancora delle norme che li definiranno negli anni successivi, in un lungo lavoro legislativo volto a dare legittimità, forma, diffusione e sostenibilità ai servizi nascenti. Uscire dall'invisibilità aveva l'obiettivo di dare uniformità alle prestazioni sul territorio nazionale e garantire equità e accesso. Le norme così sollecitate i servizi a raggiungere uno standard minimo di prestazioni e la presenza dei servizi sui territori ha anche permesso alla domanda sociale di uscire allo scoperto, rendendo visibili persone che, fino a quel momento, erano relegate all'invisibilità delle mura domestiche. La crescente enfasi sulla professionalizzazione delle pratiche ha, da un altro punto di vista, portato nel tempo i servizi a porre eccessiva enfasi sulla responsabilità tecnico-strumentale e sull'o-

¹ Per facilità comunicativa nel testo userò per lo più il maschile sovresteso per indicare lavoratrici e lavoratori operanti nella cooperazione sociale, non-

ostante sia consapevole dell'elevata sensibilità alle questioni di genere, sia nell'ambito della ricerca che in quello del lavoro sociale professionale.

peratività, con un conseguente disinvestimento sui tempi “di pensiero” e una progressiva autoreferenzialità delle organizzazioni a discapito della riflessione critica e trasformativa delle stesse pratiche (Cuppari e Luraschi, 2024). Questa condizione ha reso muto il paradosso insito in chi si occupa di lavoro sociale professionale, quell’“essererci per non esserci” che si fa portatore di uno sguardo che sogna (Dolci, 1974), primo gesto di cura capace di vedere il potenziale e immaginare futuri possibili (Cuppari e Luraschi, 2024).

Se il lavoro perde di senso, non vi è gratificazione economica che tenga (Marocchi, 2024): questa considerazione non ha l’obiettivo di trovare un senso che renda l’operatore sociale felice anche con remunerazioni misere, ma di evidenziare l’urgenza di riaprire una riflessione collettiva sul lavoro sociale (ibid.).

È proprio nell’ambito di queste riflessioni collettive sul lavoro sociale, sostenute anche dalla ricerca empirica, che questo contributo si inserisce, riportando i risultati di una indagine svolta nella provincia di Lecco che ha coinvolto 12 operatori e operatrici sociali - che hanno lasciato o ancora lavorano nell’ambito della cooperazione sociale - in interviste in profondità sulle loro storie professionali.

Nel prossimo paragrafo saranno illustrati gli obiettivi dell’indagine e il metodo di ricerca adottato. Successivamente, verrà presentata un’analisi dei dati, basata sui temi emergenti dal materiale narrativo. Infine, questa analisi consentirà di sviluppare alcune riflessioni conclusive sul tema trattato.

— Ricerca: obiettivi e metodo

Mettersi in ascolto delle storie professionali e di vita di operatori sociali che hanno attraversato o ancora transitano i sentieri della cooperazione permette di “mettere insieme frammenti, interpretare eventi personali e collettivi, disporli coerentemente entro biografie altrimenti incoerenti e sconnesse” (Gosetti, 2014, p. 62), nella consapevolezza che le vite personali e le biografie individuali di questi professionisti sono intimamente connesse agli eventi storici, al cambiamento sociale e ai processi strutturali più ampi (Bauman, 2014). Le storie di vita individuali, infatti, possono offrire un materiale molto utile a generare riflessività critica e sistemica su un dato fenomeno (Cuppari, 2021; 2022; Cuppari e Formenti, 2023). L’esplorazione di questo tipo di storie non mira a misurare dimensioni ritenute chiave per la comprensione del fenomeno ma a costruire teorie “dal basso”, cioè che prodotte dai diretti interessati, gli *insiders*, per esplorare con loro il senso di fenomeni nuovi o poco conosciuti, cercando le spiegazioni nei particolari e nei dettagli delle vite umane (Formenti, 2012). L’approccio narrativo non considera solo il livello *micro*, nel quale i soggetti coinvolti costruiscono le loro narrazioni e teorie di quello che accade, ma anche un livello *macro*, nel quale sono all’opera i fattori strutturati, i processi sociali, organizzativi, culturali che influenzano e determinano il campo delle possibilità e, infine, il livello *meso*, cioè il piano delle interazioni concrete (ibid.). Questi tre piani devono essere interrelati per dare senso alla complessità delle storie di vita.

La scelta di coinvolgermi in questo progetto di ricerca per le interviste a colleghi del contesto territoriale in cui vivo e

lavoro come cooperatrice, aveva l’intento di garantire un setting di indagine il più possibile confidenziale, a partire da un terreno esperienziale e culturale comune.

Il campionamento è stato a palla di neve, perché l’obiettivo era quello di intercettare persone che avessero una potenziale ricchezza di esperienza da condividere e motivazione nel farlo. Delle dodici persone intervistate:

- 4 erano di genere maschile e 8 di genere femminile;
- 7 erano occupate nella cooperazione e 5 avevano lasciato la cooperazione;
- 3 avevano meno di 30 anni, 6 avevano tra i 30 e i 45 anni e 3 più di 45 anni;
- tutte avevano almeno una laurea triennale;
- 7 erano educatori e 5 assistenti sociali;
- 1 lavorava in una cooperativa con meno di 50 lavoratori e le altre lavoravano/avevano lavorato in cooperative tra i 100 e i 500 lavoratori.

Le interviste, semistrutturate, sono state realizzate attraverso l’uso di piattaforme digitali o in presenza presso le sedi di lavoro o il domicilio degli intervistati, a seconda delle preferenze espresse dagli stessi. Ad ognuno è stato fatto sottoscrivere un consenso informato e sono stati comunicati gli obiettivi e l’oggetto della ricerca e la modalità di trattamento dei dati. Le interviste sono state registrate e trascritte.

Per l’analisi e l’interpretazione del materiale narrativo mi sono avvalsa di un approccio umanistico-soggettivista (Merrill e West, 2012). Tale approccio invita i soggetti a pensarsi come partecipanti attivi nell’interpretare e dare senso alle narrazioni. Per ogni intervista trascritta, letta e riletta più volte, sono stati identificati dei temi emergenti con l’intenzione di integrare i dati con la teoria e le intuizioni in un processo interpretativo vivo e dialogico.

Vista l’ampiezza del campione oggetto di questo studio, tale indagine non mira a giungere a interpretazioni rappresentative ed esaustive della complessità del fenomeno, quanto a proporre una via d’indagine e di riflessione capace di esplorare punti di vista periferici (Lave e Wenger, 1991), di professionisti che hanno attraversato o vivono ancora i sentieri della cooperazione sociale.

— Analisi dei dati e temi emergenti

L’analisi del materiale narrativo, registrato e trascritto, ha permesso di far emergere alcuni temi chiave, caratterizzati da elementi comuni e distintivi, che saranno approfonditi nei paragrafi seguenti. Osservati nel loro insieme, questi temi delineano un percorso di senso che gli intervistati hanno progressivamente costruito attraverso il racconto della propria esperienza.

Il primo tema riguarda i passaggi che hanno condotto alla scelta di intraprendere una professione nel settore sociale e alla sua conferma o meno nel tempo. Il secondo si concentra sulla qualità del rapporto tra il cooperatore e l’organizzazione cooperativa, nonché sul grado di consapevolezza rispetto all’essere e al sentirsi parte di un’impresa cooperativa. Il terzo tema esplora gli elementi di gratificazione lavorativa,

mentre il quarto analizza le motivazioni che hanno spinto alcuni intervistati ad abbandonare l'ambito della cooperazione sociale. Infine, il quinto tema riguarda il riconoscimento sociale della cooperazione, sia a livello micro, attraverso l'esperienza personale degli intervistati, sia a livello macro, in relazione alla percezione e alla narrazione della cooperazione sociale da parte dell'esterno.

L'analisi complessiva di questi temi consentirà di formulare alcune riflessioni conclusive.

— La "vocazione" sociale tra punti di svolta e transizioni

Nelle traiettorie che hanno portato le persone intervistate alla scelta di intraprendere un lavoro sociale professionale, ad eccezione di un piccolo gruppo che riconosce un'inclinazione personale presente precocemente nella loro vita, per la maggior parte è possibile identificare punti di svolta, esperienze formative o di cittadinanza attiva che hanno assunto un valore orientativo significativo, avvenuto nella delicata fase di transizione all'età adulta. Di seguito alcuni stralci narrativi, riportati a titolo esemplificativo:

Questa propensione al lavoro educativo arriva da un viaggio fatto in Africa all'età di 17 anni come volontario internazionale, un campo di lavoro di un mese presso un centro per bambini di strada di Nairobi. (...) Sicuramente questo viaggio mi ha permesso di sviluppare questa... predisposizione che forse... mi apparteneva già un pochino. Non era ben delineata all'inizio per cui non ho scelto una facoltà che mi indirizzasse già verso una professione educativa; questa cosa è maturata con gli anni all'università. (Giovanni, 43 anni, cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Alle superiori ho fatto perito tecnico industriale, ma durante un'esperienza in un campeggio estivo avevo avuto questo incontro con i ragazzi della comunità di Exodus e lì mi è nata l'idea che, anziché andare a lavorare in fabbrica, mi sarebbe piaciuto di più lavorare con le persone. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Ho fatto l'educatore per vent'anni ed è stata un'opportunità in un momento della vita che mi è piaciuta molto. In quinta superiore ho fatto un'esperienza di volontariato europeo in un centro diurno per persone con disabilità. Quando ho iniziato a fare sociologia all'università, ho continuato a fare volontariato fino a quando la cooperativa che lo gestiva mi ha proposto di fare delle sostituzioni. Ho accettato: mi piaceva il servizio, mi piaceva l'ambiente e guadagnavo qualcosa mentre finivo gli studi. Quando mi sono laureato, per un po' di anni sono stato assunto come educatore. Io però non ho mai voluto fare l'educatore, lo sapevo benissimo che quegli anni erano di passaggio e sarebbero serviti per la mia formazione futura. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Per molti, la scelta di intraprendere un percorso formativo e professionale nel sociale non è frutto di un progetto definito a priori, ma il risultato di un'evoluzione maturata attraverso esperienze significative, veri e propri punti di svolta nelle loro

traiettorie di vita. La natura non lineare e non predeterminata di questi percorsi conferisce valore ad alcune esperienze incontrate lungo il cammino formativo, spesso descritte nelle narrazioni come momenti decisivi che hanno riorientato il loro percorso. Nell'ultimo stralcio narrativo, inoltre, il lavoro in cooperativa si inserisce in un più ampio sviluppo professionale, già proiettato oltre i confini della cooperazione sociale.

Non sono solo i punti di svolta a disorientare e riorientare i percorsi professionali, ma anche le transizioni che nella vita di un lavoratore inevitabilmente si fanno avanti come nei casi seguenti:

Sono rientrata al lavoro dopo la maternità. Avevo avuto un anno difficile (...) sentivo la fatica di non avere più un pezzo, che era quello di essere partecipe in cooperativa. Già quando avevo lasciato il CDA sentivo la cooperativa più distante. Facendo solo l'educatrice mi mancava un pezzo. Poi rientrata da mamma e con il COVID ero consapevole che quel pezzo lì non sarei riuscita a prenderlo e trovavo la cosa molto frustrante. In più il vissuto di quel periodo lì era che era tutto lontano da me, eravamo tutti divisi e dall'altro lato avevo il desiderio di fare altri figli... immaginarmi a fare semplicemente la scolastica mi ha fatto dire che era meglio fare l'insegnante. Da operatore semplice sei distante dalla cooperativa, per come era in quel momento la mia vita non potevo fare di più. (Claudia, 43 anni, ex cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

C'è stato un momento della mia vita in cui ho pensato di andare via ma era più legato al non sapere dove andare dopo il rientro dalla maternità. C'era l'arrabbiatura di non sapere e lì mi sono detta "cerco un altro lavoro", sempre nel sociale comunque. Poi sono rimasta. Ogni tanto quando ci penso, se dovessi lasciare la cooperativa è per fare un altro lavoro, non per andare in un'altra cooperativa. Mi piace, ci investo anche il mio tempo extra... come quando sono andata a Torino (all' "Agorà delle educatrici e degli educatori" organizzato da Animazione Sociale nel 2023, NdA) e ora con colleghi di altre cooperative stiamo lavorando a dei temi... tutto tempo volontario che ci permette di guardare il nostro lavoro, la crisi della professione educativa. Mi piace questa parte e mi piace farlo per la mia cooperativa. (Clarissa, 35 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Nelle narrazioni delle due operatrici, il rientro dal congedo parentale si palesa come momento critico di rottura, che porta a rimettere in discussione il significato attribuito fino a quel momento al proprio ruolo di cooperatrici. Sia nelle loro testimonianze che in quelle di altri intervistati, non riportate qui per ragioni di sintesi, sembra emergere l'assenza di una cultura organizzativa consapevole dell'importanza dei punti di svolta e delle transizioni nella costruzione delle traiettorie professionali, e in grado di supportare adeguatamente questi momenti critici.

— Lavoro sociale e cooperazione sociale

L'ingresso nel mondo del lavoro professionale sociale quasi per nessuna delle persone intervistate ha coinciso con una conoscenza a priori della cooperazione sociale come forma

organizzativa. Questo percorso conoscitivo della propria cooperativa viene descritto in modi diversi, con delle differenze particolari. Per alcuni degli intervistati, in particolare operatori attivi in servizi territoriali come l'educativa scolastica, l'educativa domiciliare minori e il servizio sociale di base, la consapevolezza di essere parte di un'organizzazione cooperativa viene legata alla presenza effettiva di un servizio che, nelle funzioni di coordinamento, è capace di essere punto di riferimento per l'operatore e parte terza nella relazione con l'ente committente:

Io non avevo grandi conoscenze su cos'era la cooperativa. Sapevo che con la mia laurea avrei trovato lavoro lì. Ci sono stati momenti di incontro in cooperativa, periodicamente li facciamo e lì davvero mi rendo conto di come funziona. (...) Tra educatori che lavorano nelle scuole ci si confronta: la mia cooperativa è molto presente anche nelle comunicazioni con la scuola. Ci arrivano mail in cui ci spiegano i passaggi di comunicazione, mi sembra che ci sia un canale tra la cooperativa e la scuola. (Vera, 45 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Per me la cooperativa è un punto di appoggio. La scuola non penso ami molto la cooperativa, ci sono regole diverse. Alle scuole serve avere educatori ma molte non sentono dietro il servizio, se non quando c'è qualcosa che non va in quello che faccio. Io non sono molto informata sui limiti della cooperativa, fin dove possono spingersi. (Isa, 23 anni, cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

Io sono assunta dalla cooperativa che a sua volta risponde a un ente pubblico ma io lavoro per l'ente pubblico e rispondo a lui. Però c'è assonanza, c'è relazione, le comunicazioni vengono date da entrambi. La mia coordinatrice è di cooperativa, il mio direttore è di Consorzio e il mio dirigente è del Comune. All'inizio capire i riferimenti è stato faticoso. È cambiato anche il Consiglio di amministrazione, hanno prestato attenzione ai nuovi assunti, dedicandoci momenti in cui spiegarci i servizi della cooperativa e ad oggi mi sento serena, non ho problemi a chiamare la cooperativa se ho un problema di foglio ore o chiedere al mio direttore di consorzio. È chiara la suddivisione dei ruoli. (Carla, 26 anni, cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

È forse utile fare una precisazione che in parte spiega la presenza efficace della cooperazione nei servizi a titolarità pubblica, che emerge nelle narrazioni di questi tre operatori. Il contesto territoriale di questa ricerca è la provincia di Lecco. La presenza capillare di cooperative sociali nate e cresciute in questo territorio e l'esperienza più che ventennale maturata nell'ambito della co-progettazione con gli enti pubblici locali ha richiesto, da un lato, alle cooperative di uscire dall'autoreferenzialità per trovare modalità di collaborazione e progettazione tra loro e con gli altri attori locali e, dall'altro, ha portato ad un certo punto alla necessità di innovare la forma di governance locale con la costituzione nel 2019 della prima impresa sociale italiana a capitale misto pubblico-privato per la gestione dei servizi di welfare. Nonostante la complessità di gestione di un tale modello di impresa, la possibilità, attraverso tale passaggio, di ridare valore e slancio alla capacità delle cooperative stesse di innovare (e quindi immaginare il nuovo oltre l'esistente e la mera prestazione di manodopera al pubblico) è un elemento percepito positivamente

anche da parte di operatori che hanno poi scelto di non lavorare più nella cooperazione ma che comunque continuano a interfacciarsi quotidianamente, come nel caso di Licia, assistente sociale dimessa dalla sua cooperativa dopo aver vinto un concorso pubblico:

Ventitre anni fa ci si faceva molta concorrenza tra cooperative, adesso si coopera. Ventitre anni fa come assistenti sociali siamo state affidate all'ente pubblico. L'ente pubblico ti formava, mi è stato detto "andrà in un servizio dove le dipendenti pubbliche ti insegneranno a lavorare". Negli ultimi anni eravamo noi della cooperativa a insegnare alle colleghe appena entrate. E poi ho visto la possibilità di pensare e progettare, di muoversi da soli, di avere delle proprie idee e propri servizi. Ci sono delle professionalità nuove che grazie alla coprogettazione sono emerse, come per esempio il custode sociale (Licia, 48 anni, ex cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione).

Per un altro intervistato, l'essere parte di una cooperativa sociale di territorio, che ha investito sui legami con gli attori sociali e con la comunità, rappresenta un punto di forza per l'opportunità che offre di cambiare e crescere professionalmente:

Vedo la mia cooperativa come qualcosa di ben solido nel territorio. Sono davvero dappertutto gli educatori della cooperativa (ride). (...) Ci sono tante possibilità e stimoli per gli educatori. Non è che tu fai l'educatore domiciliare a vita mentre ci sono cooperative che si occupano solo di educativa scolastica o educativa domiciliare per minori. (Dario, 28 anni, cooperatore, < 5 anni nella cooperazione)

In nessuna delle narrazioni analizzate sopra, gli intervistati si definiscono esplicitamente come operatori sociali. La loro identità professionale è espressa principalmente in termini di ruolo, ad esempio 'sono un educatore' o 'sono un operatore del servizio sociale di base'. La cooperativa è percepita più come un datore di lavoro o un intermediario efficace nel rapporto tra l'operatore e il servizio di riferimento, soprattutto nei contesti in cui la titolarità è pubblica. Questo aspetto solleva interrogativi su come e in che misura le organizzazioni cooperative coltivino al loro interno una cultura cooperativa e ne trasmettano i valori, andando oltre la semplice (pur se in molti casi buona) gestione dei servizi.

Solo due degli intervistati dimostrano una conoscenza della cooperazione che va oltre la buona amministrazione del servizio e la consapevolezza di far parte di un'organizzazione più ampia. In questi casi, emergono anche aspetti distintivi dell'impresa cooperativa, come l'inclusività, la democraticità e l'azione collettiva:

Per me essere operatori sociali è lavorare senza guardare solo al proprio pezzetto ma al bene comune, sapendo che il mio agire ha una ricaduta e che a volte è portatore di politiche che possono fare la differenza. Questa parte più politica l'ho scoperta strada facendo, forse era lì come un piccolo germoglio e poi l'ho sentita uscire. A me ha colpito come in un percorso soci organizzato dalla mia cooperativa, un collega aveva portato come oggetto rappresentativo del suo lavoro l'articolo 3 della costituzione. Ho pensato che il nostro lavoro, cavoli, sta tutto lì. (Clarissa, 36 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

La cooperazione è un buono strumento per raggiungere obiettivi territoriali, comunitari. Quando ci lavoravo avevo una percezione parziale, vedevo un pezzettino solo. Oggi mi sento di dire che ho scoperto delle cose guardandola dall'esterno. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Le gratificazioni

Relativamente agli elementi di gratificazione nel lavoro, oltre alla possibilità di fare un lavoro che piace e risponde alle proprie inclinazioni personali, la maggior parte degli intervistati fa riferimento al cambiamento che la propria azione professionale genera sulle persone di cui ci si prende cura:

Mi piace che non mi sento mai da sola, anche se ci sono tutti questi soggetti diversi con cui interfacciarmi. La gratificazione arriva anche dalle persone, quando vedi che ce la fanno da sole dopo una piccola spinta. (Gaia, 26 anni, cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

I principali motivi di gratificazione sono quando riesco a vedere di aver innescato un movimento di cambiamento che prima non vedevo (...). A me piace anche collaborare in rete per riuscire a smuovere queste situazioni croniche. (Ida, 32 anni, cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Io sono contenta di fare il mio lavoro. Mi gratifica la relazione con i bambini, quando ti riconoscono, si affidano, vedono in te una figura di riferimento. Quando si lasciano guidare e stanno bene vuol dire che stai facendo bene il tuo lavoro. (Vera, 45 anni, cooperativa, > 5 anni)

Lavorare in un servizio pubblico della cooperativa è diverso dal lavorare in cooperativa e fare cooperazione. È diverso. Se uno è all'interno della cooperativa e fa cooperazione forse la vive in maniera diversa. Essendo dentro un ente pubblico a lavorare senti la cooperativa come un datore di lavoro. Certo tra colleghi c'è sempre stato un buon clima, anche il coordinamento della cooperativa. Ma la mia gratificazione arrivava dal lavoro che svolgevo. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Nell'ultimo estratto narrativo, in particolare, l'intervistata distingue il lavorare per la cooperativa all'interno di un servizio di titolarità pubblica dal lavorare in cooperativa e fare cooperazione. Questa differenza è, a suo modo di vedere, il motivo per cui la gratificazione per lei non sta tanto dall'essere personale di cooperativa quanto dalla professione che si trova a svolgere. Solo per due intervistati viene riportato come elemento principale di gratificazione la possibilità di generare un cambiamento non solo personale ma anche sociale e politico:

Il lavoro in cooperativa mi è servito su due versanti: quello che ho imparato emotivamente e relazionalmente con l'utenza che ho gestito, un bagaglio di costruzione di relazioni e di gestione dell'emotività; poi mi porto a casa uno sguardo sociale sui problemi. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Ho scelto un lavoro che non è solo sociale ma anche politico, un muoverci all'interno dei servizi che ricade su un

benessere collettivo. Ho la consapevolezza di non essere solo un operatore di servizio ma che il mio lavoro può fare la differenza anche su altri contesti, su delle politiche, ha uno sguardo molto più ampio. (Clarissa, 36 anni, cooperativa, > 5 anni nella cooperazione)

La possibilità di cogliere l'impatto generato dalle proprie azioni non solo sul piano del cambiamento individuale (livello micro), ma anche sociale e politico (livello macro) sembra collegarsi con la consapevolezza di non essere solo operatori sociali ma parte di un'impresa collettiva più ampia.

Quando dalla cooperativa ci si allontana

Se manca l'elemento di cambiamento sociale e viene meno il senso di appartenenza a un'impresa cooperativa inserita in un sistema più ampio di relazioni, capace di dare concretezza ai principi fondamentali della cooperazione (inclusività, democraticità, azione collettiva), il lavoro in cooperativa fatica a competere con mansioni analoghe che offrono condizioni contrattuali più vantaggiose. Lo spiega bene Claudia:

Ho fatto il concorso per insegnante anche per i vantaggi per la mia famiglia. Adesso lavoro a 2 km da casa e con un tipo di contratto più garantito (...). Nella cooperativa è responsabilità tua non partecipare. Nella scuola, dove ora lavoro come insegnante, tutta questa parte non c'è: fai il tuo lavoro, non devi dire la tua. Qui a scuola il lavoro è solo il mio lavoro. Senza quel pezzo lì di partecipazione, lavorare in cooperativa o lavorare nel sociale da un'altra parte è per me la stessa cosa. Tanto vale lavorare da un'altra parte. (Claudia, 43 anni, ex cooperativa, > 5 anni nella cooperazione)

Anche per altre persone intervistate, laddove vengono meno alcune peculiarità dell'impresa cooperativa che danno sostegno alle motivazioni soggettive e intrinseche degli operatori, o nelle fasi della vita in cui le motivazioni estrinseche e soggettive come la retribuzione acquistano un peso più rilevante, la cooperazione perde attrattività e spinge a fare altre scelte, come nel caso di Milo:

Essendo un papà di quattro figli, non avendo una prospettiva di crescita a livello professionale che mi avrebbe portato a un incentivo economico maggiore, quando ti trovi a gestire un alto numero di utenti con un basso stipendio, ti trovi a riflettere sulla tua situazione familiare. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Dal canto suo Carla riporta come fattore determinante nella scelta di lasciare la cooperativa anche un orario lavorativo spalmato su più servizi in relazione alle richieste dei committenti pubblici, con relativi spostamenti e costi aggiuntivi:

Ho bisogno di lavorare. E questo ad un certo punto incide sulla vita (...). Lo stipendio non riusciva a garantirmi al 100% determinate cose. E come tu sicuramente puoi immaginare, ci sono gli spostamenti tra i servizi, i costi accessori. Ci sono dei contratti più vantaggiosi. Per cui ho fatto un concorso pubblico e sono arrivata sesta. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Se la frammentazione del tempo di lavoro dell'operatore non viene inserita in un'organizzazione che, da un lato, lo aiuti a dare senso e coerenza ai suoi interventi e, dall'altro, lo supporti nella gestione delle difficoltà e dei costi – non solo economici – legati a questo impegno, essa si traduce in uno svantaggio. In tal caso, il lavoro non offre alcun valore aggiunto rispetto a mansioni analoghe nel settore pubblico.

— Linguaggi, narrazioni e riconoscimento

In molte delle narrazioni delle persone intervistate ad un certo punto emerge il tema dello scarso riconoscimento sociale del loro lavoro e della cooperazione sociale in generale. L'invisibilità senza una narrazione che le dia senso dentro una visione di lavoro cooperativo fondato proprio sulle relazioni, la partecipazione attiva, la collaborazione, la promozione del protagonismo delle persone, si traduce nella sensazione di non essere visti e quindi riconosciuti nella capacità di produrre cambiamento e fare la differenza:

La percezione dal fuori del settore è che non sanno dove collocarlo. Tu lavori a scuola, allora sei un insegnante, tu lavori da un'altra parte e allora sei... cosa sei? Tu lavori dove? C'è sempre... io devo sempre spiegare quello che faccio. C'è l'insegnante e c'è l'insegnante di sostegno. E poi c'è l'educatore... cosa fai? Sei insegnante? In classe i bambini mi chiamano maestra. Poi però c'è la maestra che ci tiene a distinguere i ruoli. Le persone esterne non capiscono mai cosa faccio (Vera, 45 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Molte persone vedono il lavoro nella cooperazione come una cosa semplice. Per esempio, parlo con mio papà che mi vede spesso al computer e mi chiede: "Cosa stai facendo?". "Sto lavorando". "Ma come, fai l'educatore!" (...). C'è una percezione strana e diversa. C'è molto altro nel mio lavoro oltre il semplice 'vado a casa del bambino e lo faccio giocare'. (Dario, 28 anni, cooperatore, < 5 anni nella cooperazione)

Per molte persone è difficile definire chi siamo, cosa facciamo... forse perché lavoriamo in tanti contesti. (...) Trovo sempre faticoso far capire. Siamo un mondo che non riesce a raccontarsi. (Clarissa, 36 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

La mancanza di una narrazione collettiva consapevole su questi aspetti caratterizzanti il lavorare cooperativo, secondo alcuni degli intervistati, viene percepito dall'esterno come forme d'impresa opache, a basso costo:

Mi è capitato di sentire dire da persone fuori dal nostro ambito di lavoro che le cooperative sono quelle che ti fregano. (Claudia, 34 anni, ex cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

Il cittadino che non lavora in ambito sociosanitario non conosce la cooperazione se non associata al lavoro interinale piuttosto che ad alcuni scandali (Roma Capitale), e la abbina a una dimensione di sotto lavoro. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Gli intrecci tra pubblico e privato sono quella cosa che per chi non c'è dentro sono di difficile lettura. E per chi arriva dal mondo dell'imprenditoria è difficile dire in che termini

ni ci si pone nel lavoro dentro una cooperativa. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Per Giovanni e per Luca tale consapevolezza apre una riflessione critica sul linguaggio che la cooperazione usa per parlare a sé stessa, alle imprese e ai cittadini:

La percezione è che il linguaggio della cooperazione sia molto distante e ciò rende difficile integrare persone provenienti da mondi diversi. Chi arriva dal mondo imprenditoriale fa molta fatica a calarsi in un contesto più democratico, come quello della cooperazione (Giovanni, 43 anni, cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Oggi la cooperazione sociale deve tornare a parlare ai cittadini. Di fronte alle crisi climatiche, ambientali, sociali, del lavoro cosa ha da dire la cooperazione? Perché queste crisi impattano sui cittadini. (...) Oggi i cittadini si trovano da soli di fronte ai problemi globali. Anche i cooperatori sono cittadini e si trovano a vivere questi problemi. (...) La cooperazione deve tornare a parlare ai cittadini, in primis con le famiglie che aiuta ma anche con le famiglie vicine a quelle che aiuta. Sono tutte portatrici di problemi ma anche di interessi che possono aiutare a costruire modelli di servizio differenti. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

In questi ultimi estratti narrativi emerge un tema che è quello connesso a come la cooperazione racconta sé stessa, si renda comprensibile e sia capace di uscire dal proprio "mondo". Tale tema può costituire un'occasione per riflettere su quanto e come la cooperazione sociale abbia valorizzato nella comunicazione interna ed esterna quelle peculiarità che sono proprie dell'impresa cooperativa. Il tema di come la cooperazione si narra può essere utile anche al fine di ripensare i legami di senso tra livello micro (intrasoggettivo, i valori e le motivazioni che orientano il cooperare nei singoli operatori), meso (intersoggettivo, la partecipazione alla vita democratica dentro e fuori l'organizzazione cooperativa) e macro (transoggettivo, l'agentività politica del mondo cooperativo nella relazione con il contesto storico, economico, sociale e politico più ampio).

— Conclusione

Il benessere e il malessere di chi lavora nella cooperazione - e probabilmente non solo - si costruiscono nel percorso: non si nasce cooperatori sociali ma la scelta di intraprendere un percorso formativo e professionale nella cooperazione è frutto di una traiettoria che si definisce e si modifica strada facendo e che viene influenzata nella sua direzione da punti di svolta e transizioni. La metafora del percorso è stata portata a conclusione delle interviste da oltre la metà delle persone coinvolte, quando è stato chiesto loro di esprimere come si sono sentite a narrare la loro esperienza. Il piacere nel raccontare la propria storia è stato restituito come apprezzamento per aver potuto godere di un tempo e di uno spazio in cui "ripercorrere", "rivivere", "rileggere e raccontare il percorso nella cooperazione" (si riprendono qui alcune delle espressioni utilizzate dagli operatori), utile anche per la possibilità di "rimettere a posto i pezzi".

Le variabili di questo percorso sono il risultato di interazioni tra un lavoratore, portatore di specifici bisogni nelle diverse fasi di vita, di valori, di aspettative professionali e relazionali, e un'organizzazione, anch'essa costantemente in evoluzione in relazione alle variabili storiche, economiche, politiche e culturali che l'attraversano.

La curiosità verso le storie professionali di operatrici e operatori sociali non è stato solo un esercizio utile a comprendere più da vicino la crisi che sta attraversando il lavoro nella cooperazione sociale. Si è trattato, invece, di una attenzione volta soprattutto a creare un contesto che permettesse agli operatori sociali di dire e dare voce a questa crisi.

Nelle narrazioni di molti dei partecipanti, la scelta di intraprendere un lavoro sociale professionale è maturata a seguito di esperienze formative e di cittadinanza attiva, punti di svolta che hanno orientato le traiettorie di vita. Sono per lo più esperienze maturate in fasi della vita intrinsecamente orientate al futuro, come l'ingresso in età adulta. La conoscenza dell'essere parte di un'impresa cooperativa è arrivata successivamente ed è stata descritta in modo diverso dai partecipanti. In alcune narrazioni la cooperativa è stata vista limitatamente al suo essere punto di riferimento facilitante il rapporto con l'ente pubblico committente. In altre narrazioni la consapevolezza di essere parte di un'impresa cooperativa si è aperta anche alle peculiarità che la dovrebbero contraddistinguere: inclusività, democraticità e azione collettiva. Ciò è stato facilitato dalla partecipazione a percorsi di riflessione interni all'organizzazione e rivolte ai soci.

La scelta di lasciare il proprio lavoro nella cooperazione viene legata a fasi particolari della vita, come l'essere genitori, o ricondotta alla fatica di un lavoro frammentato caratterizzato da molti spostamenti. Laddove il valore aggiunto della cooperazione viene meno, laddove la partecipazione non è vista come punto di forza ma come limite, la scelta di chi ha lasciato la cooperazione viene motivata a partire da alcuni elementi estrinseci come la retribuzione, la stabilità contrattuale e la conciliazione vita-lavoro.

La mancanza di occasioni dove far crescere una cultura cooperativa interna e in relazione alle sfide sociali, e la mancanza di una narrazione che permetta alla cooperazione di essere vista e legittimata nel valore sociale che produce, non aiutano gli operatori ad uscire dalla dimensione "del proprio

pezzettino" e impattano sulla costruzione di senso. Questo vale sia a livello *micro* (i lavoratori perdono il senso del proprio lavoro) che *meso* e *macro* (la cooperazione rimane nell'invisibilità, vista però nella sola dimensione negativa di non produttività, cioè che non produce valore sociale).

Se si guarda alla carriera nella cooperazione come un percorso, la permanenza nell'organizzazione non è data dal trovare un lavoro soddisfacente una volta per tutte quanto dalla capacità dell'organizzazione di comprendere come i bisogni e le aspettative professionali e personali evolvono in relazione al percorso dei propri operatori. Questa comprensione è poi necessario che si traduca in pensiero organizzativo, che interroghi l'organizzazione al pari delle variabili esterne al sistema. Gli strumenti di cui oggi la cooperazione dispone per fare questo possono essere molti: percorsi soci, innovazioni che mettano al centro la costruzione di legami comunitari, l'investimento sulla formazione. Io stessa ho avuto la possibilità, proprio grazie al supporto della mia cooperativa, di intraprendere un percorso di dottorato aziendale che mi ha permesso di acquisire competenze di ricerca da rigiocare nel mio lavoro, attraverso il coinvolgimento attivo di colleghe e colleghi cooperatori.

Un ultimo punto toccato da tutte le persone intervistate riguarda infine la peculiarità immateriale del proprio lavoro che purtroppo, in assenza di narrazione, si traduce in scarso riconoscimento sia degli operatori che della cooperazione in generale. L'invisibilità, al contrario, potrebbe costituire proprio il superpotere della cooperazione sociale che, esplicandosi in assenza di divisa e camice bianco, nel porsi negli interstizi tra istituzioni e cittadini, porta uno sguardo obliquo sui problemi, dà valore alle reti, alla creazione di legami, come afferma un collega cooperatore che stimo molto, Massimo Bevilacqua, presidente del consorzio Sol.Co. di Sondrio:

La forma cooperativa è finita, la pratica di cooperazione è infinita: lo spartito e la musica. (...) Ci siamo abituati (...) a curare la forma cooperativa (...). Anche il fuori, però, ci deve interrogare. (...) Si tratta di uno spazio in cui possiamo prenderci cura non tanto della forma cooperativa, quanto, invece, della pratica del cooperare. (...) È una narrazione quasi dimenticata. (Bevilacqua, 2023, pp. 70-72).

DOI 10.7425/IS.2025.01.06

Bibliografia

- Bauman, Z. (2014). "Il mondo perduto dei follower", in *Il Manifesto*. (recuperato il 26.08.2024). <https://ilmanifesto.it/il-mondo-perduto-dei-follower>
- Berzacola, L., Galante, D. (2014). Leggere le criticità del fare cooperazione. In Girelli, G. (a cura di), *Cooperare è un'impresa – promuovere cultura cooperativa per creare sviluppo e innovazione* (pp. 13-24). Franco Angeli.
- Bevilacqua, M. (2023). *La cooperazione come possibile sistema di una comunità locale. Trascendere la cooperativa per arrivare alla cooperazione come strumento*. Impressioni Grafiche.
- Carpita, M. Depedri, S., Tortia, E. (2023). Studi e ricerche con Carlo Borzaga sulla qualità del lavoro nell'impresa sociale. *Impresa Sociale*, 27-34.

Cuppari, A. (2021). Autobiographical memories as islands of certainty in an ocean of complexity: a cooperative enquiry on the effects of the COVID-19 emergency on some disability services in Northern Italy. *INSTED: Interdisciplinary Studies in Education & Society*, Vol. 23, 2(90), pp. 89-104. <https://doi.org/10.34862/tce/2021/09/01/47h7-st18>

Cuppari, A. (2022). From stories about living to living the stories: composing a collective idea of home in an independent living project. *INSTED: Interdisciplinary Studies in Education & Society*, 24, 1(91), 55-74. <http://doi.org/10.34862/tce/2002/07/25/-k126>

Cuppari, A., Formenti, L. (2023). Dai casi alle storie in movimento: Un approccio sistemico-riflessivo alla formazione nei servizi per la disabilità. *Educational Reflective Practices*, 1, 130-150. Doi: 10.3280/erp1-2023oa15882

Cuppari, A., Luraschi, S. (2024). Zaino in spalla e pedalare: professione educativa tra presenza e invisibilità. In L. Formenti (a cura di), *Le regole della bellezza: Pedagogia sistemica in azione*, pp. 80-92.

Dolci, D. (1974). *Poema Umano*. Einaudi.

Depedri, S., Bonazza, M., Lattari, E. (2024). Lavorare in cooperativa oggi. La voce dei nuovi professionisti della cura e il turn-over nelle imprese sociali. *Euricse Research Report*, 35|2024.

Fazzi, L. (2024). Lavorare stanca: Chi va e chi resta nelle cooperative sociali? *Impresa Sociale*, 2, 58-68.

Formenti, L. (2012). Oltre le discipline: Pratiche e significati del fare ricerca con le vite umane. In Merrill, B., West, L., *Metodi biografici per la ricerca sociale*. Apogeo.

Gibelman, M. (1999). The search for identity: Defining social work, past, present, future. *Social Work*, 44(4), 298-310.

Gosetti, G. (2014). Cooperare e qualità della vita lavorativa. In Girelli, C. (a cura di), *Cooperare è un'impresa. Promuovere cultura cooperativa per creare sviluppo e innovazione* (pp. 57-85). Franco Angeli.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Marocchi, G. (2024). Le dimensioni della questione del lavoro nelle cooperative sociali. *Impresa Sociale*, 2, 5-9.

Merrill, B., West, L. (2012). *Metodi biografici per la ricerca sociale*. Apogeo.

¹ Per facilità comunicativa nel testo userò per lo più il maschile sovrasteso per indicare lavoratrici e lavoratori operanti nella cooperazione sociale, nonostante sia con-

Un percorso di amministrazione condivisa: il caso dell'emporio solidale di Empoli

Raffaele Calugi | Matteo Pozzoli

Introduzione

L'amministrazione condivisa si fonda sul dialogo costante tra Enti del Terzo settore (d'ora in avanti ETS) e Pubblica amministrazione, che rende possibile una più ampia capacità di intercettare e comprendere i bisogni della collettività. La collaborazione fra il Terzo settore e la P.A. produce un circuito virtuoso: gli ETS offrono la propria conoscenza del territorio, la rete di relazioni e le proprie competenze; la P.A., a propria volta, evidenzia le necessità del territorio e mette a disposizione una quota significativa delle risorse necessarie per attuare gli interventi. Questo è il senso dell'art. 55 del d. lgs. 117/2017 (Codice del Terzo settore, d'ora in avanti CTS) che disciplina i procedimenti di co-programmazione e di co-progettazione, ispirati al principio di sussidiarietà orizzontale (art. 118, 4 comma, Cost.), come rimarcato anche dalla sentenza della Corte costituzionale 131/2020¹. Sulla base di tale norma, il partenariato collaborativo tra ETS e pubblica amministrazione non è più limitato – come avveniva ai sensi del preesistente DPCM 30/03/2001 – agli “interventi innovativi e sperimentali” (DPCM 30/03/2001, art. 7)², ma diventa una forma “ordinaria”, il cui esito si sostanzia in un accordo ai sensi dell'art. 11 della l. 241/1990. Infatti, ad essere (radicalmente) innovativo non è tanto l'atto finale dell'accordo, ma il modo con cui lo si raggiunge: gli obiettivi e i progetti da realizzare vengono individuati da enti del terzo settore ed enti pubblici insieme attraverso un procedimento amministrativo che garantisce la partecipazione dei soggetti coinvolti. Il CTS non ha creato i rapporti fra ETS e la pubblica amministrazione, già esistenti nella prassi da decenni, bensì ha strutturato un innovato percorso di intervento tramite un modulo procedimentale in cui gli ETS concorrono con l'ente pubblico ad individuare le esigenze della collettività da soddisfare e le attività da attuare. Tuttavia, la nuova sede in cui si svolge la cooperazione fra privato sociale ed ente pubblico richiede un linguaggio e delle conoscenze formali che sono in parte estranee alla tradizione degli Enti del terzo settore. È necessario, pertanto, capire se e come la nuova disciplina abbia contribuito nella pratica alle relazioni fra queste due realtà.

Lo studio di caso

Per comprendere a pieno le potenzialità applicative dell'istituto, si è scelto di procedere allo studio di un caso concreto: quello dell'Emporio solidale di Empoli (d'ora in avanti ESE). Si tratta di

un'iniziativa di contrasto alla povertà alimentare attraverso un supermercato di prodotti gratuiti in cui il fruitore può scegliere i generi a lui più adatti tramite una tessera a punti.

L'aspetto di particolare interesse è che tale iniziativa è partita come collaborazione tra ETS e P.A. sviluppatasi al di fuori delle norme contenute nel Codice del Terzo settore. In seguito, la Società della Salute (d'ora in avanti anche SDS) ha emanato un avviso di un procedimento di co-programmazione riguardante la lotta alla povertà alimentare e il potenziamento dell'ESE e da quel momento in avanti il caso di studio si è riallineato con i binari normativi previsti dal CTS, dalla normativa regionale (L.R. 65/2020) e dalle Linee Guida del D.M. 72/2021. È possibile quindi studiare in che modo il passaggio alle forme di amministrazione condivisa previste dal CTS abbia impattato sulla sostanza dei rapporti collaborativi in essere.

Per approfondire la conoscenza di questa esperienza, si sono tenuti colloqui ed interviste con l'Emporio e si sono visitati i locali che hanno sede nella ex sede della mensa Emmaus, gestita dalla Misericordia di Empoli. Infine, si sono studiati gli atti e le proposte progettuali presentati dagli stessi ETS nelle procedure di co-programmazione e di co-progettazione.

La nascita dell'Emporio

L'esperienza ha preso avvio nel 2021 su iniziativa della Venerabile Arciconfraternita della Misericordia di Empoli (di seguito anche “Misericordia di Empoli”) e di altri ETS presenti sul territorio locale: Associazione Vecchie e Nuove Povertà (d'ora in avanti anche VNP), Re. SO. Recupero Sociale, Arci comitato Territoriale Empolese Valdelsa APS, Croce Rossa Comitato di Empoli, Caritas Sant'Andrea di Empoli, Caritas Parrocchiale di Ponzano, Auser Filo d'argento, Caritas di Ponte a Elsa e Caritas parrocchiale di Santa Maria Pia.

L'Emporio Solidale Empolese (d'ora in avanti, ESE) è nato come un luogo dove le persone in situazione di disagio possono trovare gratuitamente, a titolo di solidarietà, generi alimentari di prima necessità. Il progetto ha preso forza dalle diverse provenienze culturali e ideologiche che caratterizzano le associazioni aderenti: si tratta di una rete orizzontale, ossia di un insieme di enti non legati tra loro dal punto di vista organico come nel caso delle reti associative composte da enti che si riconoscono

¹ Marocchi G., *La sentenza 131 e il lungo cammino della collaborazione*, in *Impresa Sociale*, 2020.

² B. Di Giacomo Russo, *la co-amministrazione sociale a livello locale*, in *Cooperative e non profit*, Milano, 2014.

³ Ai sensi dell'art. 41 CTS, le reti associative “sono enti del Terzo settore costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta.

Sono organizzazioni che aggregano un numero elevato di enti e che hanno un importante ruolo di controllo e rappresentanza degli interessi degli Enti del Terzo settore.”

Per essere costituite le reti associative devono aggregare, anche indirettamente, un numero non inferiore a 100 enti del Terzo settore (20 nel caso di fondazioni), le cui sedi legali o operative siano

presenti in almeno cinque regioni o province autonome”. La loro funzione consiste nel monitoraggio dell'attività, includendo eventualmente l'impatto sociale, degli enti ad esse associati, e redazione di una relazione annuale al Consiglio nazionale del Terzo settore e nella promozione e sviluppo delle attività di controllo, anche sotto forma di autocontrollo e di assistenza tecnica nei confronti degli enti associati.

nella medesima organizzazione di secondo livello³ o comunque come nel caso delle sigle unitarie di enti accomunati da riferimenti culturali, religiosi, valoriali o di altro genere; in questo caso la rete nasce dalla decisione – assunta da soggetti tra loro indipendenti - di cooperare per uno scopo comune. Questa caratteristica ha rappresentato un presupposto favorevole per intraprendere il dialogo fra le associazioni e l'ente pubblico.

Fin dall'inizio, la Misericordia di Empoli e il Comune di Empoli condividevano l'obiettivo di creare una rete di distribuzione alimentare per fronteggiare le crisi causata dal Covid-19. In particolare, la Misericordia intendeva inserirsi nel progetto HOPE promosso dalla Confederazione della Misericordie d'Italia per istituire e organizzare una rete di Empori solidali in tutta Italia. L'idea centrale dell'intero progetto era alleviare il disagio delle persone in difficoltà cercando di rendere l'esperienza dell'Emporio più simile possibile a quella di fare una spesa quotidiana in un negozio.

— Una prima forma di amministrazione condivisa: l'accordo di collaborazione

Con delibera n. 57 del 14 aprile 2021, il Comune di Empoli ha dato una prima veste formale al percorso di collaborazione con gli enti del terzo settore attivi sul territorio a sostegno anche economico delle fasce socialmente più fragili, in modo da creare un luogo all'interno del quale le persone in difficoltà possano trovare non solo generi alimentari di prima necessità, ma anche ascolto e solidarietà.

Al fine di attuare tale iniziativa, la Misericordia e il Comune hanno ritenuto opportuno coinvolgere altre associazioni del territorio. Tra queste, VNP ha svolto un ruolo di coordinamento del progetto, grazie all'esperienza nel lavoro di rete maturata in occasioni precedenti, in particolare nell'ambito del Patto Territoriale di Reciprocità tra l'Unione dei Comuni del Circondario Empolese Valdelsa, che nel 2014 aveva visto un gruppo di enti del territorio avviare il progetto "WIN"⁴, una iniziativa di percorsi di inserimento socio-lavorativo per contrastare in modo attivo le situazioni di povertà ed emarginazione. Grazie all'esperienza maturata in tale iniziativa, l'associazione VNP è stata individuata, nell'ambito della prima progettazione dell'ESE, come soggetto in grado di contribuire alla gestione e il coordinamento della rete.

I compiti svolti dalle associazioni sono disciplinati dall'accordo di collaborazione di giugno 2021, ai sensi dell'art. 11 della l. 241/1990⁵. Coerentemente con quanto sopra richiamato, in questa prima fase del progetto ESE, l'associazione VNP aveva il compito di animare la rete delle associazioni e di gestire il tavolo dell'Emporio in cui sono coinvolte tutte le associazioni partecipanti al progetto; valutava le richieste provenienti dai punti-Emporio, sportelli diffusi

sul territorio connessi all'Emporio stesso e con funzione di ricezione delle richieste della tessera da parte degli utenti. Infine, presso l'Emporio stesso (nei cui locali vengono distribuiti i prodotti), VNP gestiva la contabilità economica e finanziaria dell'iniziativa.

Le altre associazioni, in base alle proprie esperienze, partecipavano alla vita dell'Emporio: la Misericordia curava i rapporti con i fornitori e metteva a disposizione i locali dove si svolge l'attività; l'associazione RE.so. organizzava il magazzino delle scorte presso la propria sede; la Arci Comitato Territoriale Empolese Valdelsa APS gestiva i punti di accesso dove registrarsi per accedere ai servizi dell'Emporio. Le altre associazioni mettevano a disposizione l'attività dei propri volontari. Da parte sua, il Comune di Empoli, in linea con le proprie risorse di bilancio, destinava alcuni fondi all'apertura dell'Emporio, con le quali tra le altre cose è stato possibile arredare i locali dell'Emporio.

Concretamente, le associazioni firmatarie raccoglievano le richieste di accesso all'ESE presso i propri punti di ascolto e periodicamente si riunivano in un Tavolo operativo, insieme all'ente pubblico, per approvare le domande e conferire all'utente la tessera di ammissione all'ESE. Tale Tavolo operativo era composto dai legali rappresentanti delle associazioni partecipanti e aveva la funzione di vigilanza sull'attuazione dell'Accordo, oltre ad affrontare eventuali controversie tra i soggetti partecipanti. Il legale rappresentate dell'ente coordinatore di progetto era l'unico soggetto legittimato all'utilizzo del fondo e pertanto rispondeva delle operazioni compiute. Come è evidente da questa descrizione, seppure in forma ancora embrionale, il patto di collaborazione del 2021 rappresenta un passo di grande rilievo nella costruzione di una rete strutturata del Terzo settore empolesse.

— Il procedimento di co-programmazione

L'Emporio Solidale di Empoli ha cominciato la sua attività nel 2021. Durante la vigenza dell'accordo di collaborazione, la Società della Salute⁶ ha indetto parallelamente con determinazione n. 270/2020 un procedimento di co-programmazione ai sensi dell'art. 55 del CTS e dell'art. 10 della L.R. 65/2020 finalizzato a "acquisire gli interessi e i bisogni rappresentati dagli Enti del Terzo Settore, ed elaborare il quadro dei bisogni e dell'offerta sociale, in relazione alla macroarea di intervento: inclusione sociale e lotta alla povertà".

L'avviso individuava quattro programmi di intervento: 1) reddito di cittadinanza; 2) marginalità estrema e persone senza fissa dimora; 3) programma di azioni di sostegno all'economia; 4) accoglienza e integrazione delle persone straniere. Inoltre, la SDS ha dimostrato, inoltre, l'interesse a dedicare "uno specifico focus al tema della povertà alimentare" (det.

⁴ Si tratta di un progetto inquadrato nell'ambito di una convenzione tra enti pubblici e organizzazioni di volontariato ai sensi dell'art. 7 della l. 266/1991.

⁵ L'art. 11 della l. 241/1990 disciplina gli accordi stipulati nel corso del procedimento tra amministrazione precedente e privati interessati. La normativa prevede la possibilità di stipulare accordi al fine di determinare il contenuto discrezionale del provvedimento amministrativo, vincolando la pubblica Amministrazione a chiudere il procedimento

non già con un provvedimento, bensì proprio con l'accordo stipulato con i privati (accordi-sostitutivi).

⁶ Istituite dalla L.R. 60/2005, recante modifiche alla L.R. 40/2005, le Società della Salute sono enti pubblici costituiti per adesione volontaria dei Comuni di una stessa zona-distretto e dell'Azienda USL territorialmente competente, per l'esercizio associato delle attività sanitarie territoriali, socio-sanitarie e sociali integrate. Due leggi regionali del 2014, la 44 e la 45, individuano due strumenti per

regolare gli assetti territoriali integrati in ogni zona distretto: il proseguimento della Società della Salute o la stipula di una convenzione sociosanitaria fra tutti i comuni della zona distretto e l'Azienda USL di riferimento. Per questo dove non sono costituite le Società della Salute l'esercizio dell'integrazione sociosanitaria per la non autosufficienza e la disabilità è attuato attraverso apposita convenzione stipulata da tutti i comuni della zona distretto e dall'azienda unità sanitaria locale del territorio.

271 del 31 dicembre 2020). Per ognuno delle suddette tematiche, la Società della Salute ha instaurato un tavolo operativo.

La SDS ha ammesso al procedimento 30 associazioni con sede operativa nei 15 Comuni che fanno parte del territorio dell'empolese Valdelsa. La pubblicazione dell'avviso ha pertanto portato ad un ampliamento della partecipazione degli enti del terzo settore rispetto alla compagine coinvolta nell'accordo di collaborazione; anche da un punto di vista territoriale, l'avvio del procedimento ha portato al coinvolgimento non solo di soggetti del comune capoluogo, ma anche di altri comuni della zona dell'Empolese Valdarno Valdelsa.

Per quanto concerne il tavolo della lotta alla povertà alimentare, il partenariato ha evidenziato la necessità di potenziare l'Emporio solidale già esistente, di aprirne di nuovi e di inaugurare un sistema di educazione volto alla lotta allo spreco; dunque, anche dal punto di vista delle azioni, il tavolo di co-programmazione ha portato ad un ampliamento delle azioni precedentemente realizzate, valorizzando il lavoro del precedente accordo di collaborazione e evidenziandone possibili ulteriori sviluppi.

La relazione dell'attività di co-programmazione ha definito gli empori solidali come *"punti di distribuzione al dettaglio che permettono la scelta dei prodotti adeguati alle esigenze delle famiglie, realizzati per sostenere le persone in difficoltà attraverso l'aiuto alimentare e l'offerta di occasioni di socializzazione"*, evidenziando quindi come una bottega dove è possibile ottenere gratuitamente dei prodotti lascia al beneficiario una maggior capacità di scelta dei prodotti di prima necessità rispetto al pacco alimentare, oltre a costituire un'occasione di contatto più significativo con gli operatori. L'ESE è apprezzato in quanto riesce contemporaneamente a rispondere a necessità primarie (es. erogazione dei generi alimentari) e ad offrire opportunità di sviluppo della persona in funzione sociale e relazionale. Inoltre, il tavolo ha sottolineato l'importanza di un coordinamento istituzionale tra enti pubblici ed ETS. La collaborazione tra i protagonisti dell'iniziativa è funzionale per le modalità di recupero dei generi alimentari e per la formazione dei volontari; inoltre, mette a disposizione percorsi di cittadinanza attiva sulla povertà alimentare per rendere il più visibile e conoscibile possibile tutto ciò che il volontariato fa e può raccontare.

Il documento programmatico ha individuato altre macroaree di intervento. In primo luogo, il gruppo di lavoro si è posto l'obiettivo di *"potenziare le pratiche di recupero dei generi alimentari tramite la collaborazione con mense private e pubbliche e con le aziende produttrici"* (relazione attività di co-programmazione del gruppo *Povertà Alimentare*). In particolare, viene sottolineata la necessità di avere luoghi di deposito sani e adatti per accogliere questa tipologia di prodotti e in particolare alcuni frigoriferi per gli alimenti freschi, che sono i più difficili da reperire, conservare e trasportare. Il tavolo si è posto l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dei consumi attraverso incontri di formazione per i volontari e momenti di scambio di esperienze presenti sul territorio toscano.

In sintesi, il tavolo di co-programmazione si è orientato verso due priorità: migliorare da una parte la qualità della condivisione dei generi alimentari, dall'altra aspetti socia-

li e relazionali e un canale di formazione per l'uso consapevole del cibo.

La concreta attuazione del programma: il procedimento di co-progettazione

In coerenza con gli esiti della co-programmazione, con determina n. 87 del 27 aprile 2023, la Società della Salute ha indetto un percorso di co-progettazione focalizzato sul tema della lotta alla povertà alimentare. Nell'avviso, l'amministrazione procedente specifica 3 macroaree di intervento: 1) il potenziamento e l'apertura di Empori solidali; 2) altre forme di sostegno alimentare e 3) i servizi di supporto al contrasto della povertà alimentare.

La Società della Salute ha espresso valutazioni positive del progetto e, attraverso un procedimento ad evidenza pubblica, ha posto l'obiettivo di: *"costituire una lista di soggetti qualificati a partecipare ad un'attività di co-progettazione di interventi al fine di individuare modalità di contrasto alla povertà alimentare, nonché azioni finalizzate alla riduzione dello spreco a riciclare, e indurre al riuso attraverso un procedimento ad evidenza pubblica"* (det. 87/2023).

Per quanto riguarda gli ESE, il procedimento ha previsto l'integrazione tra gli Empori Solidali esistenti sul territorio della Società della Salute Empolese Valdarno Valdelsa, permettendo l'utilizzo degli empori a tutti i cittadini della zona circoscrizionale, e non soltanto ai residenti del Comune di Empoli; ha previsto inoltre l'attivazione di progetti di educazione alimentare, il lavoro sul rafforzamento delle competenze dei fruitori degli empori mediante progetti di formazione e reinserimento lavorativo, l'organizzazione, all'interno degli Empori, di spazi specifici dove poter inserire un *"Angolo delle Cose utili: prestito briko"*, uno spazio dedicato agli attrezzi fai da te e di oggettistica di vario genere da prendere in prestito gratuitamente.

Inoltre, l'avviso aveva per oggetto anche altri interventi di contrasto della povertà, come la distribuzione di pacchi alimentari e azioni per rendere più conosciute e accessibili le mense solidali. Sempre nell'ottica di un maggior rispetto della dignità della persona, si è prevista la personalizzazione del contenuto del pacco alimentare, anche mediante lo sviluppo di un sistema di prenotazione online, o mediante l'utilizzo di un app. Infine, l'avviso di co-progettazione auspicava il potenziamento dei servizi a supporto del contrasto alla povertà alimentare, come il recupero di generi alimentari, l'educazione al riuso, la lotta allo spreco e un sistema di trasporti che permetta a tutti i tesserati di poter accedere agli Empori solidali.

Emerge quindi un circolo virtuoso che dalle prime esperienze pratiche – l'accordo di collaborazione – ha stimolato una riflessione tale da inquadrare l'azione di solidarietà alimentare dell'Emporio entro un insieme più ampio di interventi volti sia a favorire l'autonomia degli utenti, sia a impattare sui comportamenti e sulle percezioni dei cittadini. In generale gli interventi sembrano ad ogni passaggio aumentare nel livello di integrazione e di sistematicità, sollecitando un coinvolgimento sempre più ampio del tessuto sociale locale.

— L'analisi di una proposta progettuale: la Misericordia di Empoli

Nell'ambito dell'attività di dottorato all'interno della Misericordia di Empoli, si è presa visione della proposta formulata dall'associazione nell'ambito dell'istanza di partecipazione al procedimento di co-progettazione, cui la Misericordia di Empoli ha partecipato come capofila di un'associazione temporanea di scopo⁷ comprendente altre 13 Misericordie⁸. Anche se in questo caso si tratta di un percorso interno ad una specifica rete, è evidente come la co-progettazione abbia spinto i soggetti a fare sistema.

Rispetto alle proposte di intervento, la Misericordia non si è limitata a riproporre il progetto in essere, ma ne ha immaginato un rafforzamento attraverso uno spazio dedicato agli attrezzi per il fai da te e ha previsto un rafforzamento della collaborazione con la SDS prevedendo modalità di accesso all'Emporio che favoriscano la possibilità di intercettare i bisogni reali dei cittadini.

Tra le proposte ve ne erano alcune non direttamente connesse con l'attività dell'Emporio solidale: ad esempio, per quanto riguarda la distribuzione dei pacchi alimentari, la Misericordia ha promosso lo sviluppo di un sistema di prenotazione online con cui il beneficiario comunica i beni di cui ha bisogno. Le Misericordie hanno espresso anche la volontà di potenziare i servizi di trasporto, al fine di garantire a tutti l'accesso alle mense e agli empori esistenti sul territorio.

Il terzo obiettivo proposto dall'avviso consisteva nel ridurre lo spreco dei prodotti alimentari invenduti; a tale proposito, la Misericordia si impegnava a rendere più efficiente la relazione tra la rete territoriale locale e la piccola/media distribuzione, così da facilitare il conferimento dell'eccedenza alimentare agli interventi rivolti a persone in difficoltà.

Nel progetto appariva chiara la volontà di integrare le esperienze e le potenzialità espresse dal volontariato con quelle della SDS, così da garantire benessere e sostentamento alle persone in difficoltà. Il progetto appariva quindi coerente con lo spirito centrale della co-progettazione, in quanto mirava ad una proficua unione di energie e azione tra ETS ed ente pubblico per incrementare la quantità e la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza.

Infatti, viene inoltre rimarcato che *"l'ESE si presenta come attività di fornitura di generi alimentari, ma non si ferma a questo: diventa un luogo materiale di incontro e di relazione"*.

Questo pur sintetico resoconto evidenzia come in sede di risposta all'avviso di co-progettazione gli ETS – o almeno l'ETS di cui si è avuto modo di esaminare la proposta – non si sia limitato a rispondere in ottica conservativa, riproponendo le azioni già in essere, ma sia stato stimolato a confrontarsi con le tematiche frutto del lavoro comune di co-programmazione e abbia lavorato al fine di ampliare, arricchire e integrare i propri interventi.

— I tavoli di lavoro e la convenzione

Accanto alle Misericordie, anche altri enti hanno presentato le proprie proposte, che sono state ammesse ai tavoli di co-progettazione ad esito dei quali amministrazione procedente ed ETS sono giunti di comune accordo ad un progetto definitivo. La convenzione del giugno 2024 rappresenta il risultato del percorso di progettazione condiviso fra le associazioni del territorio e la Società della Salute e vede la partecipazione, oltre che delle Misericordie, di altri otto enti con diversa forma giuridica (oltre alle OdV, vi sono società cooperative sociali, associazioni di promozione sociale e fondazioni) e di diversa estrazione culturale.

La convenzione ha definito le modalità operative del partenariato, in forme coerenti con gli intenti collaborativi del procedimento. Ad esempio, per quanto riguarda l'individuazione dei beneficiari, essi potranno rivolgersi sia al servizio sociale, sia agli Empori solidali presentando la documentazione richiesta e, se ammissibili all'intervento, ne possono beneficiare anche senza essere formalmente presi in carico dal servizio sociale. Questa organizzazione dei criteri di accesso da una parte valorizza il partenariato ETS, dall'altra risulta più accessibile e meno stigmatizzante per i cittadini.

Inoltre, la convenzione definisce i compiti dell'amministrazione procedente e degli ETS partner, delineati sulla base delle esperienze, degli ambiti di attività e della presenza territoriale, evidenziando un quadro in cui le dinamiche dei tavoli hanno portato ad integrare in modo virtuoso competenze e radicamento territoriale di ciascuno.

La SDS interviene con risorse di supporto all'organizzazione dell'Emporio (costi di trasporto, software di gestione, servizio di cassa), senza sostenere la fornitura di generi alimentari, frutto invece della capacità di raccolta fondi degli ETS; finanzia la formazione ed aggiornamento degli operatori relativamente alle attività previste per il servizio; provvede ai costi per la manutenzione ordinaria dei veicoli destinati al servizio di trasporto. Accanto alle risorse proprie, la SDS si propone di agire per sostenere le capacità di raccolta alimentare sul territorio; come evidenzia il presidente della SDS, l'obiettivo è quello di *"instaurare un rapporto più strutturato con le aziende private sul territorio operative nel settore alimentare. Ci stiamo organizzando, per esempio, con la Conad di San Miniato: da inizio 2025 invieranno a noi le eccedenze alimentari che non sono riusciti a collocare sul mercato"*. In altre parole, la Società della Salute vuole coinvolgere nella rete di solidarietà anche società commerciali: in questo modo enti pubblici, enti nonprofit ed enti for profit possono creare una proficua sinergia volta allo svolgimento di un'attività di interesse generale.

La SDS ha destinato, inoltre, al progetto una somma pari ad € 124.000 annui composti da fondi propri e risorse provenienti da finanziamenti statali, regionali ed europei.

⁷ L'ATS (Associazione Temporanea di Scopo) è una figura tipica dei coordinamenti di natura contrattuale tra enti del terzo settore per la realizzazione di un progetto specifico. È necessario che tutti i soggetti coinvolti sottoscrivano un contratto in cui siano previsti diritti e obblighi delle organizzazioni co-proponenti e la nomina dell'ente capofila che

tenga i rapporti con i terzi. Tutti i soggetti co-proponenti sono responsabili in solido per le obbligazioni assunte nei confronti dei terzi.

⁸ Hanno firmato l'atto di costituzione di raggruppamento temporaneo di imprese le seguenti misericordie: la Misericordia di Limite sull'Arno; la Misericordia di Castelfranco di sotto; al Misericordia

di Sanminiato; la Misericordia del S.S. Crocefisso di Gambassi terme; la Misericordia di Certaldo; la Misericordia di Vinci; la Misericordia di San Miniato basso; la misericordia di Santa Corce sull'Arno; la Misericordia di Montespertoli; la Misericordia di Castelfiorentino; la Misericordia di San Romano; la Misericordia di Montelupo fiorentino.

Conclusioni

Il caso sopra esaminato evidenzia come il Codice del Terzo settore abbia offerto una cornice sistematica per inquadrare istanze collaborative che nella sostanza preesistevano alla riforma del 2017. L'art. 55 del Codice permette di sfruttare al massimo la sinergia tra gli Enti di Terzo settore e la pubblica amministrazione. Come spiega efficacemente Gregorio Arena⁹, l'amministrazione condivisa, che trova massima espressione nelle norme citate sopra, deve essere distinta "dalle varie forme di partecipazione già conosciute (come la partecipazione al procedimento amministrativo o ad organi decisionali pubblici) in cui i privati venivano ammessi a partecipare ad alcune fasi dell'esercizio del potere amministrativo. Nel modello dell'amministrazione condivisa, invece, l'ipotesi era che cittadini e amministrazioni condividessero non l'esercizio del potere bensì della funzione amministrativa, condividendo risorse e responsabilità per risolvere insieme problemi di interesse generale".

È proprio quello che è successo nello svolgimento dell'Emporio solidale di Empoli: protagonisti dell'associazionismo territoriale ed enti pubblici hanno prima individuato gli obiettivi di utilità sociale da raggiungere e, in seguito, hanno messo in campo le proprie forze al fine di attuarli.

Questa compartecipazione ha messo in luce il ruolo propulsivo assunto dal Terzo settore: il soggetto pubblico ha infatti innestato la sua azione su un accordo liberamente assunto da associazioni di Terzo settore attraverso un negozio giuridico di diritto privato; solo successivamente, l'ente pubblico ha deciso di intraprendere un percorso di co-programmazione e di co-progettazione. D'altra parte, tali procedimenti non si sono limitati a riprodurre l'iniziativa originaria del Terzo settore, ma hanno promosso un processo che ha ampliato sia gli attori che le iniziative, tanto è vero che l'ESE – l'oggetto del primo accordo di collabora-

zione – è solo una delle aree di intervento individuate dagli avvisi. Inoltre, l'intervento della SDS ha aperto la possibilità di accedere ai servizi dell'Emporio a tutti i residenti del Circondario Empolese Valdelsa.

Alla luce di quanto sopra esposto, l'instaurazione di un percorso di co-programmazione e co-progettazione ha comportato un miglioramento delle interazioni tra ETS e pubblica amministrazione su tre profili: in primo luogo, la pubblicazione di un avviso da parte della Società della Salute ha ampliato l'ambito di intervento a tutto il territorio circondariale, cogliendo le medesime esigenze su un territorio più esteso di quello originario; l'inserimento di tavoli operativi all'interno di un procedimento amministrativo ha aumentato, sulla base di un confronto tra le diverse parti interessate, le tematiche di attività, integrative e ulteriori rispetto a quella esercitata secondo il progetto iniziale; infine, la capacità organizzativa e gestionale dell'ente pubblico circondariale ha permesso la partecipazione di soggetti e associazioni esterni al territorio comunale di Empoli, contribuendo a creare sinergie prima non ottenibili. Certamente il passaggio da un rapporto di tipo informale ad uno proceduralizzato ha allontanato alcuni soggetti che avevano preso parte all'accordo di collaborazione iniziale. Tuttavia, ciò non deve stupire: alcune associazioni contribuiscono all'Emporio solidale attraverso l'apporto di propri volontari e non hanno le risorse e l'interesse a collaborare nelle altre attività individuate nel procedimento con la SDS. Rimane auspicabile l'avvio delle riflessioni su come – ad esempio prevedendo la possibilità di raggruppamenti, come peraltro avviene in moltissimi procedimenti – si possa facilitare una presenza più ampia delle piccole associazioni, al fine di far confluire gli sforzi di soggetti che, in via isolata, non riuscirebbero a raggiungere risultati significativi.

DOI 10.7425/IS.2025.01.07

Avvisi emanati dalla Società della Salute Empolese Valdarno Valdelsa

Determinazione n. 271 del 31/12/2020: "Manifestazione di interesse per l'avvio di un procedimento di co-programmazione finalizzata ad acquisire gli interessi e i bisogni rappresentati dagli enti del terzo settore ed elaborare il quadro dei bisogni e dell'offerta sociale in relazione alla macroarea di intervento: inclusione sociale e lotta alla povertà";

Determinazione n. 23 del 19/01/2021: "Istruttoria e valutazione della candidature";

Determinazione n. 102 del 24/03/2021: "Approvazione dei documenti finali";

Determinazione n. 87 del 27/04/2023: "Avviso pubblico per la selezione di soggetti collaboratori in qualità di partner della Società della salute Empolese Valdarno Valdelsa, interessati alla prestazione di proposte progettuali destinate a intervenire in materia di povertà alimentare".

Bibliografia

Albanese, A. (2019), *I servizi sociali nel codice del Terzo settore e nel codice dei contratti pubblici: dal conflitto alla complementarità*, in *Munus*, 1/2019;

Arcuri, F. P., & Arcuri, F. (2011), *Manuale di sociologia: Teorie e strumenti per la ricerca sociale* (Vol. 20), Springer Science & Business Media;

⁹ Arena G., *L'amministrazione condivisa*, a cura di Arena G., Bombardelli M., 2022, Università di Trento.

- Arena, F. G. (1997), *Introduzione all'amministrazione condivisa. Studi parlamentari e di politica costituzionale*, 117, 29-65;
- Arena, G. (2020), *Sussidiarietà orizzontale ed enti del Terzo Settore*, in *Impresa sociale* 3/2020;
- Barile, P., Cheli, E., & Grassi, S. (2016), *Istituzioni di diritto pubblico*. XV edizione. Padova, Cedam;
- Berrettini, A. (2022), *La co-progettazione alla luce del Codice del terzo settore e nella penombra del Codice dei contratti pubblici*, in *Federalismi.it*, 27/2022;
- Bongini, A., Di Rago, P. I., Semeraro, S., & Zandrini, U. (2021), *La co-programmazione ex art. 55*, in *Impresa Sociale*, 2/2021;
- Cau, M., & Volpato, E. (2022), *La co-programmazione di un Piano Sociale di Zona. L'esperienza del Distretto di Pavia*, in *Impresa sociale*, 3/2022;
- Ceolin, M. (2023), *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106*, in *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, Milano, Zanichelli Editore;
- Irelli, V. C. (2017), *Lineamenti del diritto amministrativo*, G Giappichelli Editore, Torino;
- De Ambrogio, U. (2017), *Programmare, progettare, coprogettare: una strada di promozione innovativa. La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, 19-32.
- De Ambrogio, U., & Marocchi, G. (2023), *Coprogrammare e coprogettare: amministrazione condivisa e buone pratiche*, Carocci Faber, Roma;
- Donati P. (1996), *Che cos'è il terzo settore: cultura, normatività, organizzazione, ruolo societario*, in Donati P. (a cura di), *Sociologia del terzo settore*, 1996, Carocci, Roma;
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Routledge;
- Fazzi, L. (2023), *"Siamo sicuri ne valga veramente la pena?" Amministrazione condivisa e terzo settore in Italia*, in *Impresa sociale*, 3/2023;
- Fiaschi C. (2023), *Terzo*, Corriere della Sera, Milano;
- Fici, A. (2020). *Un diritto per il terzo settore: studi sulla riforma*. Editoriale Scientifica, Napoli;
- Frediani, E. (2017), *I rapporti con la pubblica amministrazione alla luce dell'art. 55 del Codice del Terzo settore*, in *Non profit*, 1/2017;
- Gigliani, F. (2020), *Lezioni per il diritto amministrativo dalla riforma del terzo settore*, in *I rapporti tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore. Dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 131 del 2020*, Editoriale scientifica;
- Gili L. (2022), *La co-programmazione e la co-progettazione su istanza di parte*, in *Urb. e app.*, 1/2022;
- Gili L., (2018), *Il Codice del Terzo settore ed i rapporti collaborativi con la P.A.*, in *Urb. e app.*, 1/2018;
- Gori, L. (2020), *La "saga" della sussidiarietà orizzontale*, in *Federalismi. it*, 14/2020;
- Gori L. (2020), *Sentenza 131/2020: sta nascendo un diritto costituzionale del Terzo Settore*, in *Impresa sociale*, 1/2020;
- Gori, L. (2020), *Gli effetti giuridici «a lungo raggio» della sentenza n. 131 del 2020 della Corte costituzionale*, in *Impresa sociale*, 3/2020;

Gorlani, M. (2022), *L'impresa sociale e le nuove prospettive per un'amministrazione condivisa*, in *Impresa sociale*, 3/2022;

Lombardi, A. (2020), *Gli strumenti collaborativi tra PA e terzo settore nel sistema delle fonti*, in Fici A., Gallo L. e Giglioni F.(a cura di), *I rapporti tra pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo Settore. Dopo la sentenza della Corte Costituzionale 131/2020*;

Marocchi G. (2020), *La Sentenza 131 e il lungo cammino della collaborazione*, in *Impresa Sociale*, 3/2020;

Napolitano G. (2021), *Il partenariato pubblico-privato per la realizzazione del Polo strategico nazionale*, in *Giornale dir. amm.*, 6/2021;

Pastori G. (2003), *La funzione amministrativa nell'odierno quadro costituzionale. Considerazioni introduttive*, in AA. VV., *Annuario 2002 – Associazione italiana dei professori di diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano;

Pessi, R. (2016), *Il principio di adeguatezza della prestazione previdenziale nella giurisprudenza costituzionale*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 16/2016;

Pizzetti, F. (2003), *Il ruolo delle istituzioni nel quadro della "democrazia della cittadinanza". Il principio di sussidiarietà nel nuovo art. 118*, in *Forum di Quaderni Costituzionali*, 2003;

Posteraro, N. (2018), *Domande manifestamente inaccoglibili e dovere di provvedere* (Vol. 13). Editoriale scientifica, Napoli;

Rossi, E. (2020), *Il fondamento del Terzo settore è nella Costituzione. Prime osservazioni sulla sent. n. 131 del 2020 della Corte costituzionale*, in *Le Regioni*, 5/2020.

Santuari, A. (2020), *Manuale di diritto dell'economia degli enti non profit*, in Bononia University Press, 2020.

Scalvini, F. (2018), *Co-programmazione, co-progettazione e accreditamento: profili e questioni applicative*, in Fici A (a cura di). *La riforma del Terzo Settore e dell'Impresa sociale. Una introduzione*, Napoli: Editoriale scientifica.

Sclavi, M., & Susskind, L. (2011). *Confronto creativo: dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati: con una conversazione tra Marinella Sclavi e Giuliano Amato*. et al.

Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage.

Il finanziamento dell'impresa sociale: un'analisi sperimentale sui limiti della finanza d'impatto

Virginia Cecchini Manara | Lorenzo Sacconi | Marco Faillo

Abstract

Negli ultimi anni è emerso un nuovo movimento interessato a finanziare le imprese sociali: la *finanza sociale*, un termine generico per designare diversi strumenti e modelli che mirano a consentire al capitale di raggiungere un *triple bottom return*, ossia un ritorno economico, sociale e ambientale. Questo movimento è stato concepito con un approccio "calato dall'alto", dove le offerte finanziarie vengono definite in anticipo, costringendo le imprese sociali ad adattarsi per soddisfare i criteri di finanziamento e dimostrare di essere pronte per l'investimento. Questa impostazione solleva interrogativi non solo sulla rigidità dei criteri di finanziamento, ma anche sulla più generale difficoltà di definire indicatori che siano al contempo semplici, economici, immediati e realmente rappresentativi degli impatti generati. In questa prospettiva, la difficoltà delle imprese sociali a soddisfare i requisiti richiesti non è necessariamente un sintomo della loro inadeguatezza strutturale, bensì un segnale della necessità di riconsiderare l'appropriatezza dell'approccio adottato nella finanza sociale.

Per indagare questo tema, riportiamo qui i risultati di uno studio sperimentale di economia comportamentale che è stato condotto per valutare la risposta dei diversi stakeholder dell'impresa sociale a differenti meccanismi di finanziamento, con l'obiettivo di ricreare in laboratorio la relazione tra impresa sociale, beneficiari e finanziatori in cui, a partire da un modello stilizzato di fornitura di servizi sociali, si confrontano diverse strutture di finanziamento e si verifica come le scelte del lavoratore in termini di quantità e qualità siano influenzate dalla disponibilità di fondi aggiuntivi, dalla presenza di un finanziatore e dai diversi schemi di remunerazione del finanziatore.

I risultati mostrano che i meccanismi di finanziamento hanno un impatto sulle motivazioni intrinseche degli agenti e generano effetti sulla produzione di beni e servizi di qualità, a seconda delle metriche di performance che sono collegate alle strutture di pagamento.

In particolare, la presenza di un finanziatore esterno orientato al profitto e remunerato in base a un indicatore di impatto approssimato e imperfetto spinge i lavoratori a concentrarsi su quello che viene misurato.

Quando il lavoratore percepisce che il proprio sforzo verrà valutato sulla base di indicatori che privilegiano il raggiungimento di soglie minime di impatto o la mera quantificazione delle attività svolte, piuttosto che sulla reale qualità dei beni e servizi prodotti, egli è indotto a orientare il proprio operato più in funzione dell'indicatore che dell'obiettivo che quest'ultimo dovrebbe rappresentare. In altre parole, si genera un disallineamento sistematico tra ciò che viene misurato e il valore effettivo generato, portando il lavoratore a privilegiare il rispetto dei criteri richiesti per il finanziamento, anche a scapito dell'efficacia sociale dell'intervento. Questo effetto distortivo può manifestarsi anche quando il sistema di remunerazione non incide direttamente sulla retribuzione del lavoratore, ma condiziona comunque il funzionamento dell'organizzazione e le sue priorità operative.

Keywords: finanza a impatto sociale, economia sperimentale, motivazioni pro-sociali

Introduzione

La finanza a impatto sociale è emersa negli ultimi anni, offrendo nuovi strumenti finanziari per convogliare capitali privati verso l'imprenditoria sociale al fine di creare un impatto sociale positivo combinato con ritorni economici (Agrawal & Hockerts, 2021; Höchstädter & Scheck, 2015).

Il discorso sulla finanza a impatto sociale può essere collocato all'interno di un più ampio dibattito sul finanziamento basato sulla performance nei servizi pubblici (*pay-for-performance* e *pay-by-results*), che propone una logica di quasi-mercato nell'erogazione dei beni di welfare (Edmiston & Nicholls, 2018) con uno spostamento dell'attenzione dagli input, output e processi dei servizi verso risultati sociali quantificabili.

Il modello sottostante si basa su una catena di risultati (detta anche "modello logico") che comprende diverse fasi: input, attività, output, risultati (*outcome*) e impatti (Frechtling, 2015; Hatry, 2006) che vengono utilizzati per programmare gli interventi dei servizi sociali e identificare le misure di performance più adatte.

Gli **input** corrispondono alle risorse che vengono utilizzate per realizzare un intervento, e comprendono tanto le risorse finanziarie quanto quelle umane, ma anche il tempo, i beni materiali, le attrezzature, gli spazi e le tecnologie.

Le **attività** sono le azioni concrete che un'organizzazione svolge quotidianamente per gestire le proprie operazioni. È in questa fase che un'organizzazione può scegliere di fornire prodotti o servizi di qualità alta oppure bassa (ad esempio, interventi chirurgici ben eseguiti, programmi educativi per-

sonalizzati, pasti con ingredienti di qualità), ma spesso questa scelta non è osservabile o misurabile da osservatori esterni e nemmeno dai beneficiari stessi. Si tratta dell'*asimmetria informativa* tipica della produzione di beni sociali o di welfare.

Gli **output** sono i risultati diretti delle attività dell'organizzazione, generalmente espressi in termini di numero di prodotti realizzati o servizi erogati (ad esempio, il numero di visite mediche effettuate, le ore di lezione erogate, il numero di pasti distribuiti). Si tratta di misure facilmente quantificabili, che tuttavia non catturano necessariamente gli effetti a lungo termine o l'impatto sociale complessivo di un'attività.

Tali effetti più profondi sono rappresentati dagli **outcome**, ovvero i cambiamenti reali nella vita dei beneficiari: il miglioramento della salute dei pazienti, l'aumento delle competenze degli studenti e l'accesso a opportunità lavorative in linea con le loro aspettative, la riduzione della malnutrizione.

Infine, l'**impatto** rappresenta una misura ancora più sofisticata, che considera anche il contesto e le influenze esterne, permettendo di distinguere quanto l'intervento abbia effettivamente contribuito ai cambiamenti osservati.

Sembrerebbe quindi ideale spostare la misurazione dalle prime fasi (input, attività) alle fasi finali, attraverso la "misurazione dei risultati" o la "valutazione dell'impatto", perché questo spostamento consente di *misurare ciò che conta*, in quanto più ci si avvicina alla parte finale della catena, più si è vicini al risultato che veramente si intende generare. Tuttavia, nonostante le fasi finali forniscano una misura più significativa dell'efficacia dell'intervento, è necessario tenere in considerazione che la misurazione dei risultati e dell'impatto è intrinsecamente complessa e imprecisa, specialmente quando si cerca di sintetizzare aspetti multidimensionali in un unico indicatore numerico.

Gli impatti spesso riguardano cambiamenti qualitativi e diversificati nelle vite dei beneficiari, come il miglioramento della salute, dell'istruzione o delle condizioni sociali, che non possono essere catturati integralmente da un solo indicatore. Ad esempio, la qualità dell'apprendimento in un contesto educativo non può essere ridotta esclusivamente al punteggio medio di un test, poiché trascurando aspetti fondamentali come lo sviluppo delle competenze critiche o l'impatto sul benessere emotivo di studenti e studentesse. Analogamente, un alto numero di visite mediche effettuate non garantisce che queste abbiano realmente migliorato la salute dei pazienti.

I meccanismi di valutazione tendono a favorire indicatori facilmente osservabili e quantificabili, tralasciando dimensioni più profonde ma meno evidenti. Questa semplificazione è ulteriormente aggravata dall'*asimmetria informativa*: gli operatori che forniscono i servizi spesso possiedono una conoscenza più dettagliata delle reali dinamiche del lavoro svolto, rispetto ai finanziatori o agli stakeholder esterni. Sugli impatti influiscono eventi *ex ante* impreveduti ed *ex post* di difficile valutazione, che cambiano l'efficacia e i significati degli stessi *outcome* misurati. Questo può condurre a misurare cose sbagliate, con indicatori che non riflettono l'effettiva qualità dell'intervento, a interpretare nel modo sbagliato le stesse misurazioni, o a trascurare aspetti rilevanti per il benessere complessivo dei beneficiari.

L'esperimento qui presente intende verificare gli effetti di questo spostamento dell'attenzione verso "obiettivi sociali misurabili" sulle motivazioni dei lavoratori, in un contesto sperimentale che permette di osservare come gli incentivi legati alla misurazione dell'impatto sociale possano influenzare il comportamento e le motivazioni degli operatori coinvolti. In particolare, si intende comprendere esplorare se la presenza di misure di performance focalizzate sugli output o sugli outcome sociali possa incentivare comportamenti che migliorano il benessere dei beneficiari finali, oppure generare potenziali effetti indesiderati, come la riduzione delle motivazioni intrinseche dei lavoratori.

Attraverso questo lavoro si intende contribuire al dibattito su come i meccanismi di finanziamento basati sulla performance possano avere effetti ambivalenti sul comportamento dei soggetti che operano nel campo del welfare. Da una parte, la spinta verso una maggiore efficienza economica e un impatto sociale misurabile può portare a risultati tangibili; dall'altra, l'uso di misurazioni imprecise o l'eccessiva enfasi su indicatori quantitativi potrebbe distorcere le motivazioni pro-sociali degli operatori, che vedono il proprio lavoro valutato su aspetti secondari, se non addirittura disallineati, rispetto alla qualità del servizio erogato.

Inoltre, non è solo la misura dell'impatto ad essere problematica, ma anche il fatto che essa viene utilizzata per ripagare un finanziatore esterno il cui obiettivo primario è la massimizzazione del profitto. Questo elemento introduce un'ulteriore complicazione, poiché il lavoratore potrebbe essere incentivato indirettamente a privilegiare le esigenze del finanziatore piuttosto che concentrarsi sulla qualità del servizio offerto ai beneficiari. In altre parole, l'adozione di una misura di impatto imprecisa o incompleta, che viene poi utilizzata come base per remunerare un investitore orientato al profitto, può portare a distorsioni nelle motivazioni intrinseche dei lavoratori. Questi ultimi potrebbero sentirsi spinti a conformarsi a tali metriche, sacrificando la qualità del servizio in favore di obiettivi che non rispecchiano realmente i bisogni dei beneficiari finali.

In particolare, lo studio si propone di analizzare se e in che modo l'associazione tra la valutazione del lavoratore, basata su una misura di impatto incompleta e approssimativa, e la possibilità di remunerare un finanziatore esterno orientato al profitto, ma condizionato da tale misura incompleta di impatto, possa creare un incentivo indiretto per il lavoratore. Sebbene la remunerazione del lavoratore non dipenda direttamente da questa dinamica, si esamina se egli possa essere spinto a privilegiare la remunerazione del finanziatore piuttosto che a concentrarsi sulla produzione di beni di alta qualità, a vantaggio dei beneficiari finali. L'obiettivo è comprendere se l'introduzione di tali meccanismi possa distorcere le motivazioni intrinseche del lavoratore, orientando le sue scelte produttive verso criteri che favoriscono il finanziatore, piuttosto che verso il miglioramento del benessere sociale.

Ad esempio, nel caso di programmi di inserimento lavorativo per persone svantaggiate, se i finanziatori ottengono profitti in base al numero di posti di lavoro creati, il sistema potrebbe teoricamente funzionare. Tuttavia, poiché il raggiungimento di un impiego stabile è un obiettivo relativamente raro e di difficile misurazione, si tende spesso a introdurre obietti-

vi intermedi – come la partecipazione a corsi di formazione o la firma di un impegno ad accettare un lavoro – che, al di fuori di un percorso reale e verificabile, rischiano di diventare meri adempimenti formali. Questo fenomeno, amplificato dall'asimmetria informativa tra chi finanzia e chi gestisce l'intervento, può generare le ben documentate distorsioni nel comportamento degli operatori e nella qualità del supporto offerto. Allo stesso modo, in un progetto di contrasto alla povertà educativa, un finanziamento condizionato al numero di studenti raggiunti potrebbe portare a sacrificare l'effettiva qualità didattica. Oppure, in ambito sanitario, gli operatori potrebbero essere indotti a focalizzarsi solo su aspetti considerati importanti dai finanziatori, come il numero di prestazioni erogate, a discapito di un miglioramento complessivo delle condizioni di salute dei pazienti più vulnerabili.

Il dibattito sull'effettiva applicazione degli strumenti di finanza a impatto sociale si è finora concentrato principalmente sui metodi di valutazione e misurazione dell'impatto sociale, con l'obiettivo di determinare la remunerazione del capitale investito. Tuttavia, questo dibattito ha trascurato un aspetto cruciale: il ruolo delle motivazioni che spingono gli agenti coinvolti, come investitori e imprenditori sociali, ad agire. In particolare, si è spesso ignorato il fatto che le distorsioni derivanti dagli indicatori utilizzati non siano meri errori tecnici, ma abbiano una natura sistematica, legata all'asimmetria informativa e ai vincoli di costo-opportunità nella definizione di criteri di misurazione.

La produzione di beni sociali o di welfare coinvolge spesso lavoratori che sono spinti da motivazioni "intrinseche" o "ideali". Medici, infermieri, insegnanti, e operatori sociali, per esempio, operano non solo per ottenere un guadagno economico, ma anche per un senso di missione e per il desiderio di migliorare il benessere dei propri beneficiari. La qualità dei beni o servizi prodotti da questi lavoratori dipende strettamente dal loro impegno.

Poiché i beni e servizi prodotti dalle imprese sociali sono tipicamente non di mercato, l'inclusione di elementi di profitto potrebbe, da un lato, spingere verso attività più redditizie, escludendo alcuni settori o beneficiari, e dall'altro, minacciare le motivazioni ideali dei lavoratori e dei donatori.

In questo contesto, c'è il rischio che gli interessi del settore privato, coinvolto in queste iniziative, possano privilegiare la generazione di profitti rispetto ai reali bisogni dei beneficiari dei servizi (Warner, 2013). Tale rischio potrebbe portare a una riduzione della qualità dei servizi erogati e a una perdita di fiducia nel sistema da parte degli operatori sociali.

Come evidenziato da Bernardoni (2018), l'adozione di strumenti finanziari orientati alla performance rischia di imporre alle imprese sociali una logica di mercato che può alterarne la missione originaria. Questo approccio, spesso promosso con l'intento di migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi sociali, può invece portare a una standardizzazione delle pratiche e a un indebolimento della capacità delle imprese sociali di rispondere in modo flessibile e innovativo ai bisogni emergenti.

Inoltre, l'introduzione di schemi di incentivo tipicamente associati a meccanismi di mercato può compromettere le

motivazioni pro-sociali degli operatori, generando effetti negativi. Questo effetto è noto nel caso di incentivi diretti ai lavoratori, ma il rischio è altrettanto reale quando le modalità di finanziamento indirizzano i comportamenti degli attori coinvolti, perché veicolano un messaggio su ciò che l'organizzazione ritiene importante, in una dinamica di tensione tra il ritorno economico e quello sociale che caratterizza il dibattito sulla finanza a impatto sociale.

Questo lavoro intende quindi evidenziare i limiti e le potenzialità della finanza a impatto sociale, esplorando come diverse modalità di misurazione e remunerazione dei finanziatori possano influenzare sia l'efficienza del sistema, sia la qualità dell'intervento sociale. Questi risultati saranno fondamentali per comprendere meglio come progettare meccanismi di incentivo che siano in grado di bilanciare gli obiettivi economici con quelli sociali, senza compromettere la missione di fondo degli operatori del welfare.

— Design sperimentale

Per esplorare questi aspetti, abbiamo adottato un approccio sperimentale, proponendo un esperimento di economia comportamentale per valutare la risposta dei diversi stakeholder dell'impresa sociale a differenti meccanismi di finanziamento. Il nostro esperimento coinvolge tre soggetti principali: un lavoratore, un finanziatore e un beneficiario. Questo schema permette di rappresentare in modo stilizzato le interazioni che si verificano tipicamente all'interno di un'impresa sociale.

Nel design sperimentale, il lavoratore prende decisioni relative alla produzione di beni, i quali rispecchiano le caratteristiche dei beni o servizi "sociali" tipicamente prodotti dalle imprese sociali. Questi beni non solo generano un ritorno finanziario per il lavoratore, ma producono anche un beneficio sociale per un beneficiario esterno. Questi due ritorni si traducono, nel contesto dell'esperimento, in un guadagno monetario per il lavoratore e per il beneficiario.

Al lavoratore è chiesto di scegliere come utilizzare una dotazione iniziale di risorse per produrre una combinazione di due tipi di beni: i beni "di tipo 1" sono meno costosi e generano scarsi benefici per il beneficiario e corrispondono quindi a beni di scarsa qualità; i beni "di tipo 2" sono invece beni di alta qualità, che richiedono più risorse per la loro produzione e generano benefici più alti per il beneficiario. La differenza di qualità tra i due tipi di beni si riflette sul costo per produrli da parte del lavoratore, cioè sulle risorse che deve impiegare nella produzione, e sul beneficio generato per il beneficiario, ma entrambe queste dimensioni non possono essere tradotte nel valore di mercato del bene prodotto: infatti, entrambi i tipi di beni generano lo stesso guadagno per il lavoratore, in quanto la qualità non viene osservata dall'esterno.

I guadagni del lavoratore sono massimi se decide di produrre solo beni di bassa qualità, perché richiedono meno risorse ed è quindi possibile produrne di più. I guadagni del beneficiario, invece, sono massimi se il lavoratore produce solo beni di alta qualità.

In questo contesto, la scelta di produzione del lavoratore dimostra la sua disposizione nei confronti del beneficia-

rio: dati i vincoli di risorse disponibili e i costi dei beni, il lavoratore può scegliere tra diverse combinazioni di beni di tipo 1 e di tipo 2. Può scegliere solo beni di bassa qualità e ottenere il massimo guadagno per sé; oppure prediligere la qualità ottenendo un guadagno inferiore ma generando guadagni anche per il beneficiario.

Da un lato può quindi scegliere di massimizzare il proprio guadagno, puntando a produrre il maggior numero di beni; dall'altro può privilegiare la qualità dei beni prodotti, a favore del beneficiario e a discapito del proprio guadagno. La prima scelta rappresenta la scelta di un lavoratore razionale auto-interessato che massimizza il proprio pagamento; la seconda scelta rappresenta la scelta di un individuo caratterizzato da motivazioni pro-sociali o comunque non esclusivamente auto-interessate, che chiamiamo "intrinseche".

A partire da questo modello, abbiamo introdotto la presenza di un finanziatore che osserva la scelta di produzione del lavoratore e può decidere se contribuire ai costi di produzione con un finanziamento. Ogni finanziatore è abbinato a cinque lavoratori, mentre ciascun lavoratore produce beni per un solo beneficiario.

Il finanziatore ha la possibilità di utilizzare risorse esterne (fornite dal ricercatore) per contribuire ai costi di produzione: nella realtà si avvicina quindi a un gestore di fondi, a un manager di una fondazione o di una banca che può decidere come investire le risorse. Se decide di non finanziare un lavoratore (un'impresa sociale), ottiene un pagamento fisso: è come se investisse le risorse in altre attività caratterizzate da un rendimento sicuro. Se invece decide di finanziarlo, ottiene un rendimento variabile, a seconda dei trattamenti.

Un lavoratore che ottiene il finanziamento riceve un contributo ai costi di produzione, che si traduce in un incremento del suo pagamento. Il finanziamento interviene quindi solo sul guadagno del lavoratore: in questo modo assumiamo che un finanziatore possa contribuire ai costi di un'impresa sociale e renderla più efficiente e remunerativa per l'aspetto relativo al ritorno finanziario, ma non possa agire direttamente sulla qualità dei beni prodotti, e quindi sui benefici sociali. Infatti, il pagamento del beneficiario dipende sempre e solo dalla scelta del lavoratore.

Per quanto riguarda il finanziatore, ha una duplice caratterizzazione: valuta i piani di produzione e può decidere se finanziare o non finanziare il lavoratore (agisce quindi come valutatore) e allo stesso tempo ne ricava un beneficio, cioè quando decide di finanziare è come se investisse nell'impresa sociale e quindi guadagna qualcosa in base al piano di produzione scelto. La regola con cui il finanziatore viene ripagato in base alla produzione del lavoratore varia fra i trattamenti.

— Trattamenti e risultati

Il trattamento iniziale ha permesso di raccogliere dati sulle scelte effettuate dai soggetti che assumono il ruolo dei lavoratori in una situazione caratterizzata dalla sola presenza di beneficiari, che non svolgono alcun ruolo attivo ma ricevono guadagni in base alle scelte dei lavoratori. Partecipanti a questo esperimento si sono prevalentemente suddivisi in tre

"tipi": coloro che hanno prodotto solo beni di bassa qualità, massimizzando il proprio guadagno (il 25%); coloro che hanno scelto di produrre solo beni di alta qualità, massimizzando il beneficio per i beneficiari (il 26%); e coloro che si sono collocati a metà tra questi due estremi (il 13%). La restante parte dei partecipanti (il 36%) ha invece mostrato scelte più diversificate, senza una chiara appartenenza a uno dei tre gruppi principali. A partire da questa prima osservazione, i trattamenti successivi hanno indagato l'effetto di diverse forme di finanziamento esterne sui comportamenti dei lavoratori.

La prima ad essere valutata è stata l'introduzione di maggiori risorse: l'effetto di questa variazione è stato uno spostamento verso la produzione di più beni di qualità. La percentuale di coloro che hanno prodotto solo beni di qualità, con il maggior guadagno per i beneficiari, è salita dal 13% al 22%; il 26% dei soggetti ha continuato a produrre solo beni di bassa qualità; al centro sono rimasti il 24% dei soggetti, che hanno scelto di produrre un mix di beni di alta e bassa qualità. Quando le risorse a disposizione sono maggiori, aumentano quindi i lavoratori disposti a condividere i benefici della produzione con i beneficiari.

I trattamenti successivi hanno previsto l'inserimento di una figura ulteriore, il finanziatore, che osserva la scelta di produzione del lavoratore e può decidere se contribuire ai costi di produzione con un finanziamento. I trattamenti vincolano in modi diversi il rendimento per il finanziatore alle scelte del lavoratore.

In ogni trattamento si sono potute osservare le scelte di produzione dei lavoratori e le scelte di investimento dei finanziatori, ma anche le aspettative dei lavoratori sul finanziamento, le valutazioni dei finanziatori, le aspettative dei beneficiari. Questi dati consentono di valutare l'impatto di diverse strutture di finanziamento sui comportamenti e sulle credenze dei giocatori.

Il primo trattamento prevede che il finanziatore osservi la scelta del lavoratore e decida se finanziarlo o meno sulla base di una propria valutazione. Il finanziatore è indifferente, a livello di remunerazione per sé, tra investire in un'impresa sociale o in qualunque altra attività che garantisce lo stesso rendimento. I payoff del beneficiario sono invariati. Il lavoratore invece guadagna di più se ottiene il finanziamento.

Si è poi proposto un trattamento che collegasse il rendimento per il finanziatore alla qualità dei beni prodotti. Questo rappresenta il modello ideale dell'investitore "impact": un soggetto capace di valutare l'operato di un'impresa sociale in termini di *outcome* o impatti reali generati per i beneficiari e di strutturare uno strumento finanziario in modo da ottenere un ritorno maggiore al crescere di tale impatto. Tuttavia, coerentemente con l'approccio fin qui delineato, in un contesto di asimmetria informativa l'impatto reale è noto, forse, solo al lavoratore, mentre il finanziatore non ha alcun motivo per sfuggire alla tendenza – comune a qualsiasi terzo – di affidarsi a indicatori semplificati e, in ultima analisi, eccentrici rispetto agli effetti sostanziali. Di conseguenza, è plausibile che l'istanza del finanziatore finisca per esercitare una pressione a conformarsi agli indicatori adottati. Questo meccanismo risulta particolarmente critico nei modelli *pay by results*, dove la remunerazione dell'organizzazione, ma soprattutto del finan-

ziatore, dipende direttamente dal raggiungimento di obiettivi misurati secondo metriche potenzialmente distorsive.

L'effetto di questo schema di finanziamento porta al 22% la quota di lavoratori che scelgono di produrre la massima qualità per il beneficiario, mentre solo l'11% dei lavoratori sceglie di produrre solo beni di scarsa qualità. Sembra quindi che uno strumento di tipo "impact" possa funzionare nel motivare anche i lavoratori ad aumentare i benefici sociali. Restano tuttavia due profili critici da sottolineare relativamente a questo risultato: la quota di lavoratori che generano alti benefici sociali è la stessa del trattamento in cui tutti i lavoratori venivano finanziati *ex ante*, indipendentemente dal piano di produzione scelto. Sembra quindi che a motivare i lavoratori potrebbe essere la maggiore disponibilità di risorse piuttosto che il meccanismo di finanziamento legato all'impatto sociale generato. D'altra parte, occorre sottolineare che il meccanismo proposto in questo trattamento richiede da parte dell'investitore impact una capacità di osservare e misurare con precisione il beneficio sociale generato per i beneficiari, insieme alla possibilità di parametrare il rendimento finanziario a tale beneficio.

Come sottolinea Marocchi (2020), il rischio è che le valutazioni di impatto vengano utilizzate non tanto come strumenti di apprendimento organizzativo, ma come mere strategie di legittimazione nei confronti di finanziatori e stakeholder. Questo porta a un'ipersemplificazione delle metriche, spesso fondate su obiettivi quantitativi di breve termine, che non riflettono realmente la complessità degli interventi sociali né le loro ricadute di lungo periodo.

Alla luce delle note difficoltà di misurare e trasformare in indicatori sintetici l'effettivo beneficio in termini di miglioramento della qualità di vita dei beneficiari, si sono introdotti due trattamenti ulteriori che consentono di descrivere situazioni in cui i finanziatori non sono in grado di osservare e misurare in modo preciso l'impatto.

Nel primo caso, il rendimento per il finanziatore che decide di contribuire ai costi è legato al numero totale di beni prodotti. Non si valuta quindi la qualità ma solo il numero di prestazioni fornite, ammettendo così che sia impossibile collegare il rendimento finanziario alla effettiva qualità del servizio sociale, ma sia necessario ricorrere a proxy quantitative. Di fatto il finanziatore partecipa al ritorno generato per il lavoratore e il suo rendimento è legato solo all'efficienza della produzione, non alla qualità dei beni sociali prodotti. In questo caso gli interessi del finanziatore coincidono con quelli del lavoratore: entrambi guadagnano di più se vengono prodotti molti beni di bassa qualità, a discapito del beneficiario. Nella pratica, questo trattamento intende riprodurre uno schema di finanziamento "basato sugli output": il finanziatore che intende finanziare un'impresa sociale viene ripagato in base al numero di beni prodotti (guadagna in base al numero di ricoveri, o al numero di studenti iscritti in una scuola, o al numero di detenuti che hanno seguito un percorso di riqualificazione), senza poterne valutare la qualità.

La maggioranza dei lavoratori in questo trattamento produce solo beni di bassa qualità (il 32%), e solo il 6% sceglie di produrre solo beni di alta qualità. Sembra quindi che uno schema di rendimento per il finanziatore legato esclusivamente al numero di beni prodotti (output) senza tener conto delle ricadute positive

di tipo sociale induca i lavoratori a diminuire il proprio impegno a favore dei beneficiari, garantendo il massimo rendimento per i finanziatori e il massimo guadagno per sé.

Un altro modo per riprodurre la difficoltà di misurare è offerta nel trattamento successivo in cui si prevede che il finanziatore, come osservatore esterno di una attività che genera benefici sociali, non possa avere una osservazione completa dell'impatto sociale generato, ma possa osservare solo alcuni interventi, e legare il rendimento del proprio finanziamento al raggiungimento di una soglia minima di benefici sociali generati, in una sorta di controllo di qualità a campione (il valutatore verifica nel dettaglio un numero ridotto di beni o servizi: ad esempio controlli su alcuni interventi sanitari effettuati da una struttura, verifica del raggiungimento di certi livelli di conoscenza da parte di una classe, valutazione di uno o più dipartimenti di un ateneo), che ricorda il meccanismo dei Social Impact Bond in cui il finanziatore viene ripagato solo se l'impresa sociale raggiunge un certo obiettivo.

Nell'esperimento, il lavoratore può scegliere come prima una quantità variabile di beni di alta qualità, da 0 a 10, mentre il finanziatore può osservare solo se la soglia di 3 beni di alta qualità è stata raggiunta: in caso positivo (produzione sopra la soglia) il finanziatore ottiene un pagamento più alto rispetto alla scelta di non finanziare, in caso negativo (produzione sotto la soglia) il rendimento per il finanziatore non è remunerativo dell'investimento, e quindi egli preferisce non finanziare il lavoratore.

Il risultato in questo caso è molto significativo: il 39% dei lavoratori sceglie di produrre esattamente il minimo necessario per garantire un rendimento al finanziatore (e quindi indirettamente ottenere un finanziamento), cioè 3 beni di alta qualità. Il 7% continua a produrre 0 beni di qualità, mentre crolla al 4% la percentuale di lavoratori che producono il massimo beneficio per il beneficiario (10 beni di qualità). Si evidenzia quindi uno spiazzamento, o *crowding out*, delle motivazioni intrinseche dei lavoratori, dovuto all'utilizzo di misurazioni imprecise del beneficio sociale generato.

L'analisi di tutti i dati raccolti consente di fornire indicazioni relative ai comportamenti, alle credenze e alle aspettative di lavoratori, beneficiari e finanziatori al variare dei meccanismi di finanziamento.

Conclusioni

Negli ultimi anni, soprattutto a seguito della crisi finanziaria globale, molti investitori hanno mostrato interesse a finanziare progetti con un esplicito scopo sociale, legando il raggiungimento di obiettivi sociali a profitti monetari. In questo contesto, l'uso di metriche è cruciale per collegare la realizzazione di obiettivi misurabili con i ritorni finanziari per gli investitori.

I *social impact bond* sono l'esempio più calzante, ma non necessariamente l'unico di tale approccio. Infatti, essi stabiliscono che un soggetto privato finanziatore (o un manager che raccolga più investitori) contratti con un ente pubblico la fornitura di un bene o servizio di welfare, pattuendo una remunerazione finanziaria di (quasi) mercato qualora il risulta-

to sociale (impatto) sia ottenuto secondo la metrica utilizzata, e prendendosi il rischio del fallimento. Al contempo prevedono che il finanziatore contratti con o controlli (partecipando alla governance) un'impresa sociale per impegnarla all'ottenimento del risultato suddetto, impegno cui corrisponde il finanziamento della produzione (anche senza imporre remunerazioni condizionali rispetto al risultato – ma con la sola condizionalità del mantenimento in futuro dell'investimento), e con l'obiettivo esplicito di consentire al finanziatore di conseguire il profitto condizionato al raggiungimento di certe misure di impatto concordate.

Levidenza sperimentale raccolta in questo studio mostra che il finanziamento dell'impresa sociale con modelli orientati al profitto potrebbe compromettere uno dei fattori chiave del suo successo: la motivazione pro-sociale dei lavoratori.

Il lavoro qui presentato parte dalla consapevolezza che l'uso di indicatori di *performance* per valutare la qualità degli interventi sociali, combinato con la necessità di generare un ritorno finanziario per gli investitori, può generare problemi significativi. In particolare, l'enfasi sui profitti e la misurazione delle performance possono compromettere le motivazioni pro-sociali dei lavoratori.

I risultati dimostrano che la disposizione iniziale dei lavoratori a produrre beni di una certa qualità non è un fatto naturale e quindi stabile, ma varia significativamente a seconda delle regole di remunerazione dei finanziatori e della conseguente percezione degli scopi organizzativi e del "significato" attribuito concordemente dall'organizzazione economica cui si partecipa. Questo cambiamento non è dovuto a incentivi diretti per i lavoratori, dato che la remunerazione del finanziatore non è condizionata ai pagamenti dei lavoratori. Tuttavia, le regole di remunerazione dei finanziatori, seppur pensate per influenzare solo il loro comportamento, hanno un impatto profondo sulle scelte di produzione dei lavoratori in quanto segnalano ad essi una certa tipologia organizzativa o una situazione corrispondente a un certo frame mentale rispetto al quale sono implicite certe richieste normative - o piuttosto la non appartenenza a un assetto organizzativo o un tipo in cui certi impegni e certe richieste sono implicite.

Di questo fenomeno si possono dare spiegazioni alternative, che ovviamente vanno oltre gli stretti risultati sperimentali del nostro lavoro. Una di esse (Bicchieri, 2006) può essere data in termini di quali sono le norme sociali che i lavoratori ritengono essere in atto tra di loro sulla base della tipologia di organizzazione in cui sarebbero immersi. La percezione del tipo implica un frame mentale che attiva aspettative normative alle quali essi rispondono, ma non rispondono più quando il tipo cambia e implica un frame alternativo (si veda Cecchini Manara e Sacconi, 2019). Alternativamente (Grimalda e Sacconi, 2005; Sacconi e Faillo, 2010; Sacconi, Faillo e Ottone, 2011; Faillo, Ottone e Sacconi 2015) si può supporre che differenti tipi di organizzazione (impresie sociali) siano identificati attraverso i patti associativi costitutivi su principi di giustizia e la trasmissione via cultura organizzativa/ideologia di tali patti. In tal caso, accordi imparziali su principi di giustizia attivano un frame mentale circa il pattern secondo cui i partecipanti si comportano e se reciprocamente concordanti, attivano infine preferenze di conformità ai principi, che possono dar luogo ad equilibri in cui la conformità ai principi è attuata benché non

sia nell'interesse immediato dei partecipanti. Se tuttavia elementi della struttura istituzionale contraddicono l'ipotesi che il tipo dell'organizzazione sia quello fondato sul suddetto accordo, poiché diverso è lo scopo percepito, se cioè viene meno il frame mentale in base al quale ci aspettiamo il comportamento altrui e definiamo il nostro comportamento appropriato, allora le motivazioni o preferenze associate a tale accordo si affievoliscono. In questo caso la chiave è la variabile accordo imparziale, almeno ipotetico, in base al quale si attivano aspettative e preferenze. mentre nel caso precedente semplicemente una certa descrizione della realtà sembra implicare certe aspettative normative legittime da parte degli altri.

Non c'è ovviamente modo di discriminare tra queste ipotesi che sono tutte compatibili con i risultati da noi osservati. Il punto importante è che inserire un cambiamento negli interessi perseguiti cambia il modello mentale dell'istituzione, dei suoi principi e scopi, anche senza coinvolgere direttamente lo schema di remunerazione del lavoratore. Ciò implica un cambiamento di comportamento e di preferenze rivelate dal comportamento.

I risultati di questo studio mostrano che le motivazioni e i comportamenti dei lavoratori risultano fortemente influenzati dagli incentivi finanziari, anche quando questi sono progettati per favorire i finanziatori e non sono direttamente rivolti ai lavoratori. Questi ultimi possono subire un impatto indiretto, poiché la possibilità di ottenere finanziamenti dipende dal soddisfare certe metriche. Tuttavia, le difficoltà nel misurare correttamente i risultati e gli impatti possono portare a effetti perversi sulle motivazioni pro-sociali e sul comportamento dei lavoratori, che possono essere indotti a privilegiare la quantità o il rispetto di soglie minime a scapito della qualità complessiva del servizio.

Gli operatori sociali, i medici, gli infermieri, gli insegnanti, possono sentire la pressione derivante dal fatto che i loro finanziatori tengono in considerazione alcuni aspetti e non altri. Anche se il loro stipendio rimane fisso e non dipende dalla misurazione dei risultati, il loro comportamento può essere sensibilmente modificato dal sapere che il finanziamento dell'organizzazione per cui lavorano dipende dal raggiungimento di alcuni target. E soprattutto la loro percezione di lavorare per un'impresa sociale oppure per il profitto dei finanziatori può avere un effetto sulle loro motivazioni.

Le preferenze, siano esse pro-sociali o auto-interessate, non sono immutabili o definite una volta per tutte. Esse si sviluppano in relazione con le istituzioni e con le norme etiche implicite nelle regole organizzative e con i frame mentali che le situazioni o le istituzioni attivano circa le aspettative sui comportamenti altrui e le attese normative verso gli agenti. Le preferenze pro-sociali tendono a crescere insieme a regole istituzionali che promuovono obiettivi collettivi, e i membri dell'organizzazione tendono ad allinearsi con le norme e gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Tuttavia, regole di remunerazione orientate esclusivamente al profitto, anche quando non colpiscono direttamente i lavoratori, possono spiazzare le preferenze pro-sociali, e orientarle verso scopi auto-interessati ma compatibili con scopi organizzativi di remunerazione degli investitori.

Così si osserva che, partendo da una certa comprensione implicita della situazione cui partecipano, in cui l'unico elemen-

to saliente è lo svolgimento o meno di un'attività favorevole al beneficiario, una preferenza pro-sociale rivolta al beneficiario si manifesta anche in assenza di incentivi o investimenti. Successivamente, a seconda della condizione di remunerazione dell'investitore basata sulla misura del risultato, le preferenze degli operatori si modificano, rispondendo all'incentivo indiretto costituito dalla regola di remunerazione dell'investitore, e finiscono per spiazzare le preferenze iniziali.

In particolare, quando la condizione di remunerazione del capitale ignora completamente la qualità, anche il perseguimento della qualità da parte del lavoratore tende a decadere. Al contrario, se la remunerazione è condizionata al raggiungimento di un risultato qualitativamente elevato, si osserva un significativo aumento della preferenza per la qualità nelle prestazioni a favore del beneficiario. Tuttavia, il risultato più sorprendente si verifica quando viene fissata una soglia arbitraria per la misura del risultato di qualità — rappresentativa della difficoltà nel raccogliere informazioni rilevanti — sufficiente a garantire la piena remunerazione dell'investitore. In tale scenario, i lavoratori tendono a convergere sulla produzione di una qualità appena sufficiente a soddisfare il requisito per la remunerazione, con un risultato complessivamente inferiore a quello che si sarebbe ottenuto in assenza di qualsiasi investimento.

Gli incentivi, dunque, contano, inclusi quelli indiretti, che sono associati alla percezione del tipo di organizzazione in cui si opera e delle norme implicite richieste. Tuttavia, gli incentivi legati alla remunerazione del capitale, se condizionati a verifiche limitate della qualità, finiscono per generare livelli insufficienti di qualità e un impatto ridotto. Il meccanismo della finanza di impatto — dato che non è possibile disporre di misure accurate e prive di asimmetrie informative, e quindi non soggette a iper-semplificazioni quando vengono adottate per regolare la remunerazione degli investitori — rischia di ottenere una riduzione del beneficio sociale rispetto al caso di assenza di finanza di impatto.

Questo rafforza quanto osservato anche da Marocchi (2020): la valutazione di impatto, pur avendo catalizzato l'attenzione del settore, viene spesso adottata in funzione della promozione nei confronti dei finanziatori, piuttosto che come strumento di riflessione interna e miglioramento delle pratiche. In un contesto in cui le metriche di impatto sono imprecise o parziali, si rischia di alimentare meccanismi di autoreferenzialità piuttosto che promuovere innovazione e apprendimento.

Pertanto, si può affermare che, al fine di disegnare una efficace finanza "sociale", bisogna partire dalla natura e dalle caratteristiche fondamentali dell'impresa sociale per progettare strumenti finanziari efficaci che rispondano alla domanda reale.

Le caratteristiche principali da tenere in considerazione per progettare strumenti finanziari adatti alle imprese sociali sono: la coesistenza di obiettivi economici e sociali, la natura non profit ovvero la limitata distribuzione degli utili, lo stretto rapporto con la comunità, la natura partecipativa multi-stakeholder (Borzaga, 2013) e, maggiormente importante ai fini della nostra spiegazione precedente, il consapevole perseguimento di una funzione distributiva (Borzaga e Galera, 2023). Tali caratteristiche istituzionali e di *governance* costituiscono l'impresa sociale come una *specie* definita, irriducibile all'idea di ibrido (tra non

profit e profit), e che si distingue come tipica anche nell'ambito del *genus* normativo dell'*impresa socialmente responsabile* (multi-stakeholder), il quale a sua volta si contrappone al modello dell'impresa capitalistica operante secondo il principio univoco della remunerazione dell'investimento finanziario e della massimizzazione del valore patrimoniale (Sacconi 2004).

In primo luogo, l'impresa sociale è caratterizzata, nella sua dimensione economica e imprenditoriale, da un'attività continuativa di produzione di beni e/o vendita di servizi, un livello significativo di rischio economico, un apporto minimo di lavoro retribuito. Queste caratteristiche devono indurre a disegnare strumenti finanziari che da un lato consentano un flusso continuo di capitale, ma allo stesso tempo evitino di imporre rigide misure di performance basate su obiettivi a breve termine e di accompagnarle con incentivi economici per i lavoratori. Gli incentivi economici, infatti, non sono in questo contesto rilevanti quanto potrebbero esserlo in settori profit dell'economia, e anzi potrebbero condurre a effetti perversi, come evidenziato dai risultati sperimentali.

In secondo luogo, la dimensione sociale che caratterizza l'impresa sociale deve portare a tenere in considerazione l'esplicita missione sociale, tipicamente a beneficio di una comunità (più o meno estesa, più o meno radicata sul territorio), che nasce dall'iniziativa privata di gruppi di cittadini o da organizzazioni della società civile, e che di conseguenze limita la distribuzione degli utili, proprio per garantire la predominanza della missione sociale. Ne consegue che gli strumenti finanziari debbano essere disegnati garantendo, anche dal lato del finanziamento, la più ampia partecipazione della comunità dei cittadini coinvolti (soci, volontari, lavoratori, finanziatori, beneficiari, etc.), garantendo la loro partecipazione alla gestione dell'impresa, e al contempo limitandone l'aspettativa di ritorni economici.

In terzo luogo, l'impresa sociale si caratterizza per la governance partecipativa, che implica un ampio grado di autonomia, un potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale, a una natura partecipativa. Da queste caratteristiche deriva l'implicazione che esclude strumenti finanziari tali da collegare il potere decisionale alla quantità di capitale investito, ma piuttosto meccanismi partecipativi e dialogici come il principio "una testa – un voto" o la rappresentanza negli organi direttivi di tutte le categorie di stakeholder.

Infine, l'impresa sociale si distingue per la distribuzione dei benefici generati secondo principi di equità e giustizia tra gli stakeholder coinvolti, garantendo che i bisogni dei beneficiari rimangano centrali rispetto ad altri interessi economici o organizzativi. Per questo bisogna evitare strumenti di finanziamento che privilegiano gli interventi più facili da misurare da un osservatore esterno, a discapito di interventi più rilevanti per il benessere dei beneficiari che possono creare difficoltà a chi vuole collegare i risultati con i rendimenti finanziari.

I finanziatori e coloro che disegnano gli strumenti di finanza dovranno muoversi a partire da queste caratteristiche se intendono promuovere il Terzo Settore, che in questi elementi trova i suoi caratteri distintivi e anche la chiave del suo successo.

DOI 10.7425/IS.2025.01.08

Bibliografia

- Agrawal A. e Hockerts K. (2019), *Impact investing strategy: Managing conflicts between impact investor and investee social enterprise*, *Sustainability*, 11(15), 4117. <https://doi.org/10.3390/su11154117>
- Bernardoni A. (2018), *Social Impact Bond, payment by results e imprese sociali: un'analisi critica*, *Rivista Impresa Sociale*, 12/2018, pp. 161-166.
- Bicchieri C. (2006), *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*, Cambridge University Press.
- Borzaga C. (2013), "Social Enterprise", in: *Handbook on the Economics of Philanthropy, Reciprocity and Social Enterprise*, a cura di Stefano Zamagni e Luigino Bruni, Edward Elgar Publishing, 318-326.
- Borzaga C. e Galera G. (2023), *La rivoluzione dell'impresa sociale. Democrazia, pluralismo e interesse generale*, Feltrinelli, Milano.
- Cecchini Manara V., Faillo M., Klaser K., Sacconi L., *Financing mechanisms may displace ethical motivations. An experiment on the effects for the production of social welfare goods*, unpublished work.
- Edmiston D., e Nicholls, A. (2018), "Social Impact Bonds: The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning", *Journal of Social Policy*, 47(1), 57-76.
- Frechtling J. A. (2015), "Logic Models", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 299-305.
- Grimalda G. e Sacconi L. (2005), "The Constitution of the Not-For-Profit Organisation: Reciprocal Conformity to Morality", *Constitutional Political Economy*, 16(3), 249-276.
- Hatry H.P. (2006), *Performance Measurement: Getting Results*, The Urban Institute Press, Washington D.C.
- Hochstadter A.K. e Scheck B. (2015), *What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners*, *Journal of Business Ethics*, 132, pp.449-475.
- Faillo M., Ottone S., Sacconi L., (2015) *The social contract in the laboratory. An experimental analysis of self-enforcing impartial agreements*, in *PUBLIC CHOICE*, v. 163, n. 3-4 (2015), p. 225-246.
- Marocchi G. (2020), *Per una analisi critica della valutazione*, *Rivista Impresa Sociale*, 4/2020.
- Nicholls A., Paton, R., & Emerson, J. (2015), *Social Finance*, Oxford University Press.
- Sacconi L., (2004), *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione* in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Milano: Franco Angeli, 2004, p. 107-150
- Sacconi L., Faillo M., (2010), *Conformity, Reciprocity and the Sense of Justice. How Social Contract-based Preferences and Beliefs Explain Norm Compliance: the Experimental Evidence* in *Constitutional Political Economy*, v. 2010, n. 21.2 (2010), p. 171-201
- Sacconi L. Faillo M., Ottone S., (2011) *Contractarian Compliance and the 'Sense of Justice': A Behavioral Conformity Model and Its Experimental Support* in *ANALYSE & KRITIK*, v. 2011, n. 1 (2011), p. 273-310.
- Warner M.E. (2013), *Private Finance for Public Goods: Social Impact Bonds*, *Journal of Economic Policy Reform*, 16(4), 303-319.

Il ruolo delle imprese sociali in Campania nella decostruzione del dominio maschile

Roberto Graziano

Per aprire un varco nelle frontiere del possibile e decostruire dalle radici le strutture del dominio maschile.

Abstract

Nonostante il tema delle disuguaglianze di genere rappresenti una priorità, le agende politiche, le pubblicazioni scientifiche, l'opinione pubblica, i media e la cultura evidenziano come le radici strutturali della disuguaglianza di genere siano ancora ben radicate nella terra che le nutre e riesce a renderle sempre più resistenti. Se la violenza contro le donne nelle sue forme estreme del femminicidio - punta dell'iceberg dello strumento cardine del dominio maschile - riesce ad unire il *motus* del popolo italiano, il tentativo di indagarne realmente le radici strutturali si rivela estremamente divisivo e spinoso. Pochi temi sono così trasversalmente presenti nella quotidianità della vita di tutti, supportati da una mole incontrovertibile di dati istituzionali e al contempo così frequentemente oggetto di distorsione, rimozione e negazione. Questo contributo si interroga nello specifico sul ruolo assunto dalle imprese sociali nella decostruzione del dominio maschile. Di fatto, per quanto le imprese sociali abbiano il compito di promuovere l'interesse generale, nell'ambito dei principi costituzionali - in primis nel principio di uguaglianza che l'articolo 3 richiede di perseguire attivamente - il Codice del terzo settore non inserisce tra i settori di interesse generale la lotta alla decostruzione del dominio maschile. Attraverso lo studio di nove imprese sociali attive nella regione Campania si evidenziano alcune differenze significative sul ruolo che le imprese sociali possono assumere nella decostruzione del dominio maschile e nel contrasto della disuguaglianza di genere in ragione delle loro diverse governance. L'articolo si focalizza sulle diverse modalità di organizzazione e gestione delle imprese sociali intervistate, mettendo in evidenza l'efficacia di una governance e una *leadership* al femminile per la realizzazione di una maggiore equità di genere e mostrando quanto sia urgente per tutte le imprese sociali un'attenzione trasversale alle disuguaglianze di genere e al superamento di un approccio neutro nel contrasto alle discriminazioni a prescindere dalla propria mission.

Keywords: Male dominance, social enterprise, female leadership, gender inequality, cultural resistance.

— La miopia del terzo settore nell'ottica di genere

Sebbene in Italia la Presidente del Consiglio dei ministri sia una donna e per molti anni il modello imprenditoriale vincente del *made in Italy* digitale, così detto modello *instafame* ereditato dalla Silicon Valley sia stato rappresentato da una donna - Chiara Ferragni - i dati generali sui ruoli manageriali femminili delle imprese for profit raccontano tutt'altro (Piga & Pisu, 2021). Anche se in Europa si laureano il 48% dalle donne contro il 37%¹ degli uomini, a ciò non corrisponde una conseguente distribuzione nello sviluppo di carriere. Parimenti in Italia, per quanto le donne si laureino prima, con voti migliori e in una percentuale maggiore rispetto agli uomini, secondo i dati 2024 forniti dall'*Osservatorio Donne Executive* svolto da SDA Bocconi School of management insieme a Eric Salmon & Partners, solo una donna su sei in Italia ricopre posizioni apicali in azienda e per quanto riguarda ruoli operativi, finanziari e strategici il dato sconcertante è che le donne manager rappresentano circa il 17%². Nonostante questi dati siano abbastanza inquietanti (seppur non nuovi) quello che desta

maggior preoccupazione è che la disparità riscontrata nel mondo delle aziende italiane for profit trova continuità anche nel mondo non for profit del terzo settore. Infatti, come riporta Picciaia (2017), anche nel terzo settore esiste un divario tra donne e uomini, le prime estremamente sottorappresentate negli incarichi di maggiore responsabilità. Il report *Job 4 Good, Professioni nel Terzo Settore 2024* evidenzia che le donne sono di gran lunga la maggioranza delle impiegate nel terzo settore nella nostra penisola: basti pensare che su 850 mila lavoratori, 700 mila sono donne. Tuttavia, le percentuali sono molto diverse laddove si considerino i ruoli manageriali ed apicali, anche nelle imprese del terzo settore. Per quanto riguarda il Terzo Settore, nonostante le donne siano il 70% della forza lavoro, ricoprono solo il 30,9% degli incarichi di dirigenza e presidenza³. Questo scenario apre interessanti quesiti sul ruolo delle realtà del terzo settore nel contrastare e decostruire il dominio maschile. Di fatto, la Riforma del Terzo settore - e poi il Codice che ne costituisce il principale dispositivo attuativo - pur attenta a garantire le "più ampie condizioni di accesso da parte dei soggetti beneficiari" adotta invece un approccio neutro rispetto alla questione di genere, ten-

1 <https://ec.europa.eu/eurostateurostat>

2 <https://www.osservatoribilancisostenibilita.it/parita-di-genere-in-italia-nei-ruoli-executive/>

3 <https://www.open-cooperazione.it/web/>

dendo a dare per scontato il fatto che non sia raggiunta una situazione di equità tra gli uomini e le donne (Lorber, 2001) o considerando di fatto la situazione socioeconomica, culturale, ma soprattutto simbolica delle donne come paritaria a quella maschile. Infatti, nell'articolo 5 del Codice del Terzo settore, quello in cui sono individuati gli ambiti di attività di interesse generale, non c'è nessun chiaro riferimento alla decostruzione, anche da un punto di vista legislativo, del dominio maschile (Bourdieu, 1998). È vero che nell'elencazione delle attività di interesse generale alla lettera w) si legge:

“La promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi di cui all'articolo 27 della legge 8 marzo 2000, n. 53, e i gruppi di acquisto solidale di cui all'articolo 1, comma 266, della legge 24 dicembre 2007, n. 244”;

ma è abbastanza evidente che nel suo complesso il Codice non tende a considerare la situazione di svantaggio insita nelle radici strutturali della disuguaglianza di genere. Sia nel Codice del Terzo settore, sia da parte di alcuni dei protagonisti delle imprese sociali intervistati nell'ambito della ricerca qui presentata, come si vedrà nella sezione empirica di questo articolo, manca una visione critica complessiva che consenta di andare oltre una generica dichiarazione di intenti per tutelare i diritti delle donne. Vista la mancanza di consapevolezza, diventa improbabile nelle pratiche che queste organizzazioni siano sempre in grado di contrastare efficacemente disuguaglianze presenti a livello strutturale, sociale e simbolico tra donne e uomini e gli effetti che tali asimmetrie determinano e che esse operino per problematizzarne e decostruirne le radici socioculturali (Palladino, 2024).

Per Palladino (2024), quello che stupisce è che proprio quella parte del lavoro sociale, che non si è limitata ad erogare servizi, ma si è posta come agente di cambiamento, protagonista nell'attivare processi innovativi orientati a minare dalle radici le disuguaglianze e l'esclusione sociale, non riesca a far proprio quell'approccio critico che per sintesi definiamo *ottica di genere*. La miopia inoltre tende a diventare cecità quando, nei rari casi in cui le donne riescono a raggiungere la leadership o ruoli manageriali, esse finiscono per emulare il modello maschile e questo fa sì che continuino anche nella posizione di leader a perpetuare le stesse dimensioni di dominio e la subordinazione delle donne (Gebauer, & Kraus, 2009). Infatti, il modello imprenditoriale *mainstream*, fortemente individualista e orientato in senso gerarchico e produttivista, è stato preso come il più importante parametro di successo personale (Sennett, 2000) anche da parte di alcune donne, tendenzialmente bianche e *middle class* (Lonzi 1981): donne giunte in posizioni apicali che tendono ad imitare lo stile maschile, facendo proprio il modello di direzione e di comportamenti rigidi e autoritari. Al contrario, in questo contributo, come vedremo, ci sono esempi virtuosi di

leadership al femminile caratterizzata da comportamenti, peraltro profondamente intrecciati con i valori cooperativi quali la capacità di ascolto, la ricerca di forme di confronto più simmetriche ed orizzontali anche oltre le gerarchie, la capacità di valorizzare la creatività delle persone, di coinvolgere e di includere e di promuovere *capability* (Bassi & Miolano, 2020).

— Le imprese sociali in Campania

Le imprese sociali hanno la potenzialità di trasformare profondamente il panorama socioeconomico del nostro paese (Zanotti, 2024); di fatto sono oltre 16 mila le imprese sociali attive e con dipendenti iscritte alla “sezione speciale” del Registro Imprese e parallelamente nel RUNTS⁴ che perseguono finalità sociali oltre che economiche, ed offrono possibilità di occupazione e di qualificazione alle persone escluse dal mercato del lavoro (Hazenbergh, 2021). Nel documento a cura del Forum Diseguaglianze e Diversità e della Fondazione Unipolis, dal titolo *“Per un'economia più giusta. La cooperazione come argine delle disuguaglianze e abilitatore di giustizia sociale”* si manifesta la volontà di considerare “la cooperazione”, proprio per la sua natura intergenerazionale e solidale, come strumento per mitigare le disuguaglianze. Inoltre, l'impresa sociale nel panorama italiano sta assumendo oggi una connotazione sempre più importante all'interno anche degli studi economici (Berta, 2018) e sempre più studiosi stanno concentrandosi nell'analizzare questa forma d'impresa, che, con la crisi dei sistemi di welfare, sembra rappresentare l'ultima alternativa per contrastare le disfunzionalità del mercato neoliberista (Sepulveda, 2015). In questo articolo, attraverso l'indagine empirica condotta, si mettono in evidenza le modalità attraverso cui le imprese sociali selezionate per questa ricerca stanno operando nel territorio della regione Campania, con l'intento di comprendere se queste imprese dedicano risorse, tempo ed attività alla promozione di una maggiore equità di genere e se lavorano adottando un approccio critico che contamina la loro *governance*, la loro organizzazione e la loro operatività. Si tratta di imprese sociali che, operando in un contesto ad elevata criticità come quello campano, appaiono particolarmente attive nel contrastare l'ingranaggio delle disuguaglianze e delle ingiustizie sociali e di conseguenza questa regione rappresenta un campo privilegiato di osservazione e di studio per le imprese sociali e il Terzo settore in generale. Anche da un punto di vista quantitativo, questa regione raffigura un interessante campo di indagine, se si considera che più della metà delle imprese sociali in Italia sono collocate in cinque Regioni (Campania, Lombardia, Sicilia, Lazio e Puglia) e, nel complesso, contano 31.540 occupati (Carazzone, 2024). Le imprese sociali in Campania sono 1375 secondo l'ultimo aggiornamento dell'albo regionale delle cooperative sociali⁵; si tratta di imprese che svolgono attività socialmente “desiderabili” e di pubblico interesse, capaci di introdurre soluzioni innovative per la risoluzione di problemi legati all'inclusione sociale, alle fragilità, alla povertà e capaci di sperimentare pratiche di economia sociale.

⁴ [https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2022/imprese-sociali#:~:text=Sono%20circa%2017.000%20le%20imprese,\(Registro%20](https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2022/imprese-sociali#:~:text=Sono%20circa%2017.000%20le%20imprese,(Registro%20)

Nazionale%20Terzo%20Settore).
⁵ <https://www.regione.campania.it/regione/it/tematiche/albo-regionale-delle-cooperative-so->

[ciali/aggiornamento-albo-regionale-delle-cooperative-sociali-q51s?page=](https://www.regione.campania.it/regione/it/tematiche/albo-regionale-delle-cooperative-sociali/aggiornamento-albo-regionale-delle-cooperative-sociali-q51s?page=)

— Caratteristiche del campione

Le nove imprese sociali oggetto di indagine sono state individuate tramite la tecnica di campionamento definito come campione a scelta ragionata (McBurney & White 2014) e sono quindi state selezionate sulla base del loro spessore in termini di impatto economico, sociale e culturale. Le imprese sociali analizzate nell'indagine empirica sono imprese particolarmente rilevanti in ambito nazionale e regionale.

La selezione è stata orientata da testimoni privilegiati, che per il proprio ruolo e la propria esperienza hanno consentito di circoscrivere tra l'ampia platea degli attori locali gli esempi più utili al lavoro di ricerca. Inoltre, i parametri individuati per la selezione del campione hanno tenuto conto di dati quantitativi e qualitativi a sostegno della significatività del lavoro delle imprese in termini di impatto economico, culturale, sociale. Si è innanzitutto proceduto all'esame dei bilanci sociali ed economici delle imprese studiate, dei loro siti web ufficiali; si sono quindi intervistati dei membri delle imprese, quasi sempre rappresentanti legali o soci fondatori.

I soggetti attori intervistati differiscono per storia personale ed imprenditoriale, per le motivazioni di partenza che li hanno condotti a fondare le imprese di cui parlano, per formazione, per appartenenze e culture politiche, per visioni del lavoro sociale e per le interpretazioni del contesto campano in cui tutti e tutte operano. È proprio la eterogeneità dei testimoni coinvolti, unitamente ai fattori che hanno spinto alla loro selezione, che rende utile il materiale raccolto e le considerazioni in esso contenute e che consente di disporre di un corpus di dati/esperienze utili a formulare ipotesi che possono contribuire ad ampliare le riflessioni su un tema così complesso, gettando inoltre le basi per ulteriori approfondimenti e ricerche future. Sono state intervistate le seguenti imprese:

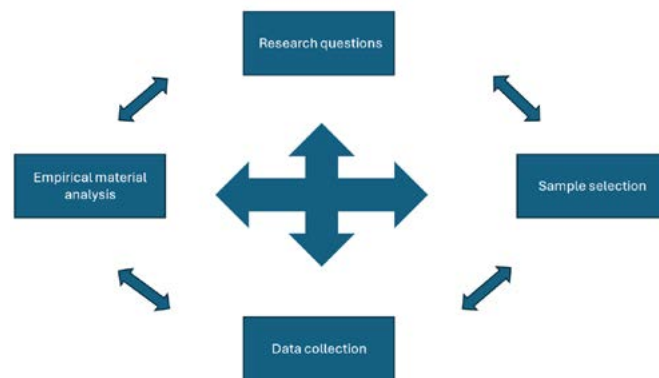
- Impresa 1: grande cooperativa di tipo A, operante in diversi ambiti socioassistenziali e socio-sanitari.
- Impresa 2: piccola cooperativa di tipo B, operante in area carceraria.
- Impresa 3: media cooperativa di tipo A, operante nella tutela di donne e minori.
- Impresa 4: piccola cooperativa di tipo B, operante nel settore caseario su terreni confiscati.
- Impresa 5: grande consorzio di cooperative sociali.
- Impresa 6: media cooperativa di tipo A, operante nel settore della promozione della salute e delle pari opportunità.
- Impresa 7: piccola cooperativa di tipo A, operante nella promozione dei diritti e in servizi a persone e famiglie.
- Impresa 8: piccola cooperativa sociale di tipo A, operante con persone autistiche e loro famiglie.
- Impresa 9: media cooperativa sociale operante nello sviluppo locale e nella promozione culturale.

— Questioni di metodo

La metodologia scelta per raccogliere e successivamente elaborare il materiale empirico è ispirata ad un approccio metodologico qualitativo (Marradi, 2007), con l'obiettivo finale di trovare risposte ai quesiti principali di indagine e di comprendere quindi quale grado di attenzione sia riposto

dalle imprese sociali oggetto di indagine all'ottica di genere e se tali imprese siano efficacemente incisive rispetto al contrasto delle disuguaglianze di genere e alla decostruzione del dominio maschile. Prima di iniziare il ciclo di interviste, sono stati condotti colloqui informali per cogliere alcuni dati contestuali sulla cultura, le condizioni di lavoro e altri aspetti specifici dell'azienda o dell'area geografica in questione. Successivamente sono stati consultati i bilanci sociali e infine, nell'ultima fase di indagine, sono state implementate tecniche di analisi empiriche quali osservazione diretta e interviste semi-strutturate. Analiticamente, le fasi del lavoro sono state elencate in maniera sequenziale e schematica, ma ognuna delle fasi è stata rivalutata nel corso dell'indagine in relazione a elementi emersi nelle fasi successive.

La conduzione delle interviste si è svolta in maniera diversa e con un diverso grado di formalità per ogni intervistato. Con alcuni di essi è stato possibile adottare un linguaggio informale e in questi casi l'intervista si è svolta con la massima fluidità e questo ha permesso di generare una relazione empatica che ha consentito agli intervistati di aprirsi con la massima trasparenza. Per quanto concerne la strumentazione metodologica utilizzata nella conduzione delle interviste "in presenza" è stato possibile utilizzare soltanto lo smartphone per registrare le interviste; nelle interviste condotte in via telematica invece come strumento tecnologico, oltre allo smartphone, sono state utilizzate le applicazioni Skype e Microsoft Teams. Nel redigere il materiale empirico il linguaggio parlato è stato trasferito inserendo pause e punteggiatura preservando puntualmente il contenuto delle interviste.



Breve profilo dei professionisti riflessivi intervistati:

- Intervistata numero 1: donna, sociologa, femminista, attivista, da oltre 25 anni cooperatrice sociale che gestisce centri anti-violenza.
- Intervistato numero 2: uomo, dirigente di lungo corso nella cooperazione sociale, nel corso del tempo ha assunto ruoli di rappresentanza e politici.
- Intervistato numero 3: uomo, laureato in Economia e Commercio, esperto di cooperazione sociale, presidente di una grande cooperativa.
- Intervistata numero 4: donna, laureata in Scienze Politiche, CEO di una impresa sociale femminile, si occupa di detenuti, flussi migratori, innovazione.
- Intervistato numero 5: uomo, presidente di una cooperativa sociale di tipo B che gestisce beni confiscati ai boss e

lavora in ambito agricolo e caseario.

- Intervistato numero 6: uomo, presidente di una cooperativa sociale attiva sia nella realizzazione di servizi per la prima infanzia e di sostegno alla genitorialità.
- Intervistato numero 7: uomo, presidente di una cooperativa sociale storica e di una fondazione di comunità opera nella tutela e valorizzazione di beni culturali.
- Intervistato numero 8: uomo, presidente di una cooperativa sociale che lavora per il sostegno di persone con il disturbo dello spettro autistico attraverso la realizzazione di servizi di inclusione e di laboratori mirati all'inserimento lavorativo e alla socializzazione.
- Intervistata numero 9: donna, fondatrice di una cooperativa sociale che si occupa di organizzazione e gestione di servizi per l'infanzia e le famiglie.

— La leadership al femminile

Storicamente le imprese, anche quelle sociali, sono state gestite prevalentemente da persone di genere maschile e/o governate comunque con logiche di potere tipicamente maschili (strutture gerarchizzate, asimmetria nei processi decisionali, dirigismo e mancanza di spazio di confronto e di ascolto); tale approccio ha portato squilibri e disuguaglianze, creando disparità e tra queste ovviamente quella di genere. Pertanto, una rivisitazione critica delle dinamiche di potere, base indispensabile per la decostruzione del dominio maschile, risulta il punto di partenza per un'analisi di modelli alternativi potenzialmente efficaci nella mitigazione delle disuguaglianze. Ripartendo dal lavoro di Bassi e Miolano (2022) in questo studio siamo interessati a comprendere se la parità di genere si realizzi, tra l'altro, partendo dal confronto tra la presenza femminile nella base sociale e quella osservata nei livelli decisionali più alti. L'impresa sociale quale forma di organizzazione che persegue la sostenibilità economica e al contempo la giustizia sociale (Borzaga, 2008), necessita infatti, per non venir meno alla sua mission, di visioni diverse e di strutture organizzative, rimodulate in ragione di un approccio critico che sia in grado di valorizzare concretamente i principi stessi della cooperazione, lasciando spazio congruo e potere decisionale a chi rappresenta la dimensione più numerosa della compagine, come mostrato da tutti i dati sul terzo settore, è quella femminile. Conseguentemente un nodo critico per il lavoro di ricerca è la presenza di leader donne e di governance "al femminile" (Bassi & Miolano, 2020), cioè gestite con un modello alternativo, normalmente tendente a enfatizzare i valori di ascolto, relazione e cura. Delle nove organizzazioni del terzo settore studiate, soltanto in tre casi si è rilevata la presenza di leadership al femminile, con presidenti donne e CDA a prevalenza femminile. Come evidenziato dai dati qualitativi e quantitativi prodotti dal lavoro di ricerca, queste sono le imprese che incidono significativamente nella decostruzione del dominio maschile.

Come riportato dalla socia fondatrice della cooperativa numero 7,

la nostra cooperativa nasce per contribuire alla costruzione di una società migliore, accogliente e solidale, attraverso la promozione dei diritti e la realizzazione di servizi alle persone vulnerabili e alle famiglie. Durante tutti questi anni di

esperienza siamo riuscite a crescere con le persone, contribuire al benessere della comunità e a implementare i servizi in particolare per le donne madri. Le operatrici e gli operatori condividono un'alta motivazione che si esplica anche attraverso le abilità relazionali, l'accoglienza, la flessibilità, la capacità di adattamento, la propositività, la propensione al miglioramento del proprio servizio e la capacità di collaborare in equipe. L'approccio di genere e l'impegno per la legalità caratterizzano l'azione della cooperativa"

Alla domanda proposta nel corso dell'intervista: Quanta attenzione viene posta all'equità di genere? l'ex presidente ha risposto:

Forse troppo. Perché su 32 dipendenti 31 sono donne e c'è solo un uomo che siede nel consiglio d'amministrazione, anche se sono convinta che a lavorare con i bambini servono maschi che diano l'esempio. Che il cambiamento verso una cultura diversa sia un'esperienza realistica e possibile lo dimostra la nostra esperienza.

La presidente della cooperativa 2, che lavora per l'inserimento lavorativo delle donne detenute, è completamente d'accordo con questa linea di pensiero. Anche la sua cooperativa è gestita da donne e, nel corso dell'intervista, polemizza sui finanziamenti per l'imprenditoria femminile, perché ritiene che non siano un vero vantaggio per le donne:

"Da noi non c'è equità perché noi siamo tutte femmine. Abbiamo due maschi che lavorano qui la sera, ma perché le detenute devono tornare in carcere e quindi la sera difficilmente possono farlo. Io ho litigato con Invitalia perché hanno promosso questo fondo "impresa femminile", ma finanziano imprese che hanno presidenti maschi, Consigli di amministrazione con tutti i componenti maschi, basta che abbiano il 60% di lavoratrici; io ho detto "scusatemi, chiamatelo fondo per finanziare l'imprenditoria e non l'imprenditoria femminile". Noi abbiamo un problema serissimo nel terzo settore più che nelle altre imprese, perché c'è una presenza femminile altissima tra gli operatori, ma hai un tetto di cristallo più spesso rispetto ad altre imprese per accedere ai ruoli dirigenziali. È una cosa inspiegabile!"

L'adozione di modelli di governance più attenti a dinamiche relazionali e più rispettose dei tempi e delle difficoltà soggettive dei destinatari e delle destinatarie degli interventi, la capacità di gestire le dimensioni emotive del contesto organizzativo e complessivamente l'attenzione alla cura di ogni ambito dell'impresa determina una maggiore capacità di valorizzare la soggettività delle donne e rimuovere i vincoli che generano disuguaglianze di genere nei luoghi di lavoro. Di fatto la ricaduta positiva di tale modello si evidenzia nei risultati della cooperativa 2 che, gestita da donne, nel corso degli anni ha sostenuto inserimento lavorativo di più di 70 donne attraverso un lavoro che ha valorizzato le capacità e le potenzialità delle persone provenienti da contesti di marginalità economica e vulnerabilità sociale.

Il caso della Cooperativa numero 3 è decisamente quello più rilevante perché è una cooperativa di sole socie donne che ha come obiettivo quello di promuovere la soggettività delle donne, i diritti delle donne e prevenire e contrastare la vio-

lenza maschile contro le donne. La socia fondatrice, già presidente afferma che la cooperativa agisce:

“Non solo sostenendo le donne che riusciamo ad incontrare, ma provando a promuovere una cultura diversa e soprattutto a contrastare quella cultura fondata sulle discriminazioni di genere, sul mantenimento della disparità di potere tra uomini e donne, dalla quale poi la violenza si genera e si riproduce e infine viene anche legittimata e giustificata”.

Nel corso dell'intervista la testimone numero 1 illustra il motivo per il quale la sua cooperativa ha solo socie donne:

“La cooperativa numero 3 ha solo socie donne perché nasce da un progetto politico per gestire i centri anti-violenza. Con le donne lavorano le donne, anche perché la nostra metodologia si fonda su leggere il problema individuale della violenza subita in una dimensione collettiva. Il problema della violenza maschile contro le donne non è della singola relazione, della singola donna o del singolo autore di violenza ma ha una dimensione culturale e strutturale. Quando una donna arriva da noi a chiedere aiuto ha bisogno di trovare un'altra donna che le dice: capisco, perché il tuo dolore è anche il mio, capisco la tua violenza perché è una violenza che tu da donna subisci, e che io conosco non perché l'ho studiata, ma perché l'ho vissuta. È tutto il tema della relazione tra donne, del rispecchiamento che dà la forza della metodologia di lavoro che da quaranta anni viene riconosciuta a livello europeo e nazionale e tra l'altro anche dalla convenzione di Istanbul, che è la cornice normativa nella quale ci muoviamo. Chiaramente questo potrebbe non rispecchiarsi in una dimensione d'impresa, ma visto che nella nostra mission, cioè quella di dare lavoro alle donne, per noi è fondamentale contrastare la segregazione di genere, è giusto agire una discriminazione positiva, del resto non si fanno parti uguali tra disuguali. Per questo consideriamo coerente con la nostra dimensione politica il fatto di essere tutte donne”.

La socia fondatrice ha inoltre raccontato nel corso dell'intervista:

La cooperativa si è negli ultimi 10 anni specializzata nell'inserimento lavorativo di donne in uscita da situazioni di violenza ed in condizioni di grande vulnerabilità, realizzando attività imprenditoriali nei beni confiscati e nel solco di sperimentazioni di economia circolare. In questo modo la cooperativa è riuscita a stabilizzare un numero significativo di donne: grazie ad un modello organizzativo e di lavoro sociale che integra le metodologie dei centri anti-violenza con il welfare della “capacitazione”. Mediante un'organizzazione orientata al contrasto delle disparità di potere, le donne coinvolte nei laboratori hanno potuto acquisire una rinnovata fiducia nelle proprie capacità mettendosi in gioco attraverso mansioni facili ed in contesti accoglienti, abilitanti e generativi di relazioni e competenze. Parallelamente, la possibilità di raccontare storie positive e vincenti di donne che escono dalla violenza, si riprendendo l'autonomia economica con la libertà e l'autodeterminazione in contesti pubblici

quali la buvette di due teatri napoletani (il Mercadante ed il San Ferdinando) ha consentito alla cooperativa di incidere sulla narrazione dominante della violenza e decostruire anche da un punto di vista simbolico il dominio maschile.

— Tra l'inconsapevolezza e la resistenza maschile

Nell'interpretazione del materiale empirico, le risposte alle interviste degli imprenditori sociali di genere maschile, hanno evidenziato comportamenti in linea con i dati nazionali, non soltanto perché leader maschi di lavoratrici donne, ma anche e soprattutto perché, come nella maggior parte dei casi della cooperazione sociale italiana, hanno dato per scontato l'equità di genere mai realmente raggiunta. Ad esempio, sebbene uno dei testimoni, presidente della cooperativa 9 sia profondamente convinto di dover sostenere la parità di genere, nel corso dell'intervista, nel descrivere l'organizzazione della sua compagine associativa e del lavoro non presta attenzione ad alcuni elementi fondamentali per il contrasto delle disuguaglianze, quali l'adeguamento dei livelli, la partecipazione ai processi decisionali o lo stile della leadership. Per quanto, in questo momento, sia il presidente della sua impresa, afferma che questo non sia un problema perché in passato la sua cooperativa è stata gestita maggiormente da donne, senza però interrogarsi sui motivi che rendono, secondo le sue parole, “le donne più propense a lavorare nei servizi che a gestire la cooperativa”.

“I fondatori sono per la maggiore delle donne. Io sono il quinto presidente, forse quello che nella successione sono in carica da più tempo, però è pure vero che almeno 3 di questi 5 presidenti sono state delle donne. Il problema è che le donne non si candidano alla presidenza, difficilmente vogliono entrare nei Consigli di amministrazione e sono più propense a lavorare nei servizi che a gestire la cooperativa”

Nonostante le intenzioni del presidente siano autenticamente orientate al supporto dell'equità di genere, di fatto, nelle sue parole si riscontra un'inconsapevolezza disarmante non tanto su quanto sia scontato che i ruoli dirigenziali siano destinati agli uomini come una sorta di naturale sviluppo della vita organizzativa, ma sui vincoli culturali che determinano scarsa assertività, difficoltà a proporsi e a percepirsi adeguate per i ruoli apicali.

Tra gli argomenti proposti a supporto della presunta equità di genere nella cooperazione sociale i presidenti intervistati sottolineano che, da un punto di vista strettamente retributivo, le imprese sociali, a differenza di quelle profit, non presentano *gender gap* e donne e uomini hanno la stessa retribuzione come previsto dal contratto collettivo nazionale. Invece, i dati testimoniano che nei ruoli gestionali, nei processi che generano le discriminazioni nei ruoli dirigenziali, non sembrano distanziarsi molto dalle logiche del mercato del profit. È molto indicativa la testimonianza del testimone numero 5, che ammette di non avere come obiettivo primario all'interno della sua impresa, di cui è presidente, la parità di genere, seppur ne sposi la causa:

“C’è ancora una maggioranza maschile. La compagine iniziale della cooperativa era di soli uomini. Nessuna donna attualmente ha un ruolo gestionale, né siede nel Consiglio di amministrazione”

Anche il Presidente della cooperativa n.1 sembra confermare questa scarsa attenzione alle dinamiche di genere nel lavoro sociale.

“Non facciamo una particolare politica per incentivare la presenza delle donne nei ruoli direzionali, però sicuramente proviamo a non discriminare. Spesso nelle imprese il livello di retribuzione dei maschi è superiore a quello delle donne. Da noi questo non succede perché noi abbiamo il contratto collettivo e retribuiamo le persone a seconda di quello che il contratto dice rispetto alle funzioni. Non posso dire lo stesso purtroppo nei percorsi di carriera perché oltre me che ne sono il presidente, nel Consiglio di amministrazione siamo soltanto tre e siamo tutti uomini”.

A questo presidente, dirigente molto attento ai diritti di tutti e noto per la sua capacità di condurre trattative vantaggiose per i lavoratori del sociale, non viene però in mente che molto spesso anche l’attribuzione dei livelli e con essa delle retribuzioni è condizionata, seppur inconsapevolmente, da scelte orientate dall’appartenenza di genere, a prescindere dai percorsi formativi e dalle esperienze presentate.

Anche il presidente della cooperativa 8 non sembra considerare la condizione di svantaggio di partenza che scontano le donne per cui, egli ragiona in termini di meritocrazia dal momento dell’assunzione. Inoltre, dalle sue risposte si evince una visione stereotipata della genitorialità ed un modello decisionale e di gestione “al maschile”

“Qui va avanti chi è bravo, chi sa fare le cose. Nel CDA anzi qualche maschietto ci vorrebbe perché si tirano sempre indietro, gli uomini sono sempre più vigliacchi nell’affrontare l’autismo nella coppia, sono le donne che sono più forti”.

La sintesi perfetta di questo ragionamento è offerta dall’intervistato numero 2, che ammette i propri limiti sulle dinamiche di genere, comprende che il dato della presenza numerosa di donne nel lavoro sociale non determina una maggiore giustizia sociale né l’assenza, all’interno delle imprese sociali di svalutazioni, di discriminazioni e soprusi da parte dei colleghi maschi,

“Il lavoro sociale, aimè, questo lo dico stigmatizzandolo e segnalandolo come un limite non come elemento di cui farsi vanto, è legato ancora troppo all’idea che il lavoro di cura sia di genere femminile perché tradizionalmente assicurato dalle donne e quindi, indipendentemente da come noi vogliamo reclutare, nelle nostre imprese prevalente l’occupazione al femminile perché oggettivamente ci sono più assistenti sociali donne che non assistenti sociali uomo, ma nei ruoli decisionali e di potere continuiamo ad essere di più”.

Risulta evidente che gli imprenditori sociali uomini, nonostante la volontà politica dichiarata, le spinte valoriali che orientano le loro azioni, il bisogno di contribuire attivamente al cambiamento positivo della regione in cui operano costruendo reti

e partnership collaborative e perseguendo in maniera ottimale le loro mission, restano condizionati da radicati resistenze culturali che li spingono inconsapevolmente a riprodurre dinamiche di esclusione che rallentano l’affermarsi di leadership al femminile e non contribuiscono alla decostruzione del dominio maschile. Se da un punto di vista etico e politico sono schierati al fianco delle donne, nel senso pratico (Bourdieu, 1980) non sembrano rappresentare una reale e concreta alternativa per l’equità di genere alle aziende del profit.

Conclusioni

Per quanto il presente lavoro non abbia l’ambizione di generalizzare i risultati prodotti, data la natura qualitativa del contributo e l’approccio metodologico utilizzato, circoscritto ad un’unica regione e ad un campione limitato, risulta evidente che per generare cambiamenti significativi nel complesso processo di decostruzione del dominio maschile non bastano le buone intenzioni e il rispetto della cornice normativa.

Attenersi al contratto collettivo nazionale, assicurare parità di retribuzioni a parità di funzioni, assicurare la tutela della maternità e scongiurare licenziamenti non sono dimensioni sufficienti per generare l’auspicabile cambiamento culturale che, parallelamente alla creazione di servizi, interventi e azioni oggettivamente mirate all’empowerment delle donne, deve essere sostenuto da una radicale rivisitazione critica di tutto l’ambito organizzativo delle imprese.

Fondamentale è infatti assumere una nuova consapevolezza dell’esistenza di un problema strutturale che non può prescindere dal partire dal proprio interno, ripensare la propria organizzazione con le sue dinamiche di potere scontate e naturalizzate dal proprio ordine simbolico, quell’approccio critico che per sintesi definiamo ottica di genere.

“Quell’approccio che sa leggere le discriminazioni ancora in essere ed assumere come dato di partenza che le persone non sono esposte al medesimo rischio di disparità ma è reale e persistente un pregresso, trasversale divario in ragione del sesso alla nascita che determina inevitabilmente una diversa traiettoria di vita a partire dalla socializzazione primaria” (Palladino, 2024).

Al di là di quanto emerso dai contenuti delle interviste, sono significativi i risultati delle attività realizzate dalle diverse cooperative e l’impatto sociale generato dalle loro azioni per dimostrare il loro diverso peso nel decostruire il dominio maschile. Dall’interpretazione del materiale empirico si considera che solo le cooperative con una governance al femminile e promosse con un’esplicita ottica di genere – che hanno quindi nella propria mission il contrasto alla discriminazione di genere - hanno generato nel tempo politiche complessive in grado di determinare cambiamenti significativi nei territori di riferimento realizzando buone pratiche note anche a livello nazionale sul tema oggetto di studio. Infatti, le imprese sociali più attive nel realizzare servizi per garantire l’occupazione di donne in condizioni di vulnerabilità e percorsi di inclusione sostenibili hanno promosso contestualmente interventi di sensibilizzazione e attivazione di reti locali sinergiche in grado di attivare trasformazioni culturali di contesto.

Dimostrare che è possibile riappropriarsi della propria vita nonostante condizioni di vulnerabilità estreme, superare le condizioni di inefficacia appresa tipiche dei contesti deprivati, marginali e violenti, recuperare dignità, autonomia, autorevolezza e libertà in territori segnati da illegalità diffusa e da molteplici fattori di esclusione è un elemento significativo non solo per i soggetti coinvolti nei percorsi di lavoro

sociale sia nel ruolo di destinatari dei servizi che in quello di operatori ma per la valenza simbolica che tali percorsi veicolano. Le cooperative con leadership al femminile riescono così ad aprire un varco nelle frontiere del possibile e decostruire dalle radici le strutture del dominio maschile.

DOI 10.7425/IS.2025.01.09

Bibliografia

- Bassi A., Miolano P. (2020), *Leadership al femminile e Cooperazione: Un binomio virtuoso*, FrancoAngeli.
- Berta G. (2018), *L'enigma dell'imprenditore (e il destino dell'impresa)*, Il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P. (1998), *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano
- Bourdieu P. (2015), *La miseria del Mondo*, Mimesi edizioni, Sesto San Giovanni.
- Bourdieu P. (2010), *Sul concetto di campo in sociologia*, Armando editori, Roma.
- Bourdieu P. (2001), *La distinzione critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna.
- Bourdieu P., Nice R. (1980), *The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods*, *Media, culture & society*, 2(3), 261-293.
- Bourideu P. (1980), *Il senso pratico*, Feltrinelli, Milano.
- Carrazzone C. (2024). *Un arcipelago da co-creare. Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali*, *Impresa Sociale* 1/2024 <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/un-arcipelago-da-costruire-rompere-l-isolamento-tra-enti-filantropici-e-imprese-sociali>.
- Hazenbergh R. (2021), *The role of social enterprise in developing skills and creating employment opportunities in the UK*, ERC SOTA Review No 50.
- Krais B., Gebauer G., (2009), *Habitus.*, Armando editore.
- Lonzi C. (2023), *Sputiamo su Hegel e altri scritti*. Baldini & Castoldi, Milano.
- Lorber J. (2001), *Gender inequality*. Los Angeles, CA: Roxbury.
- Marradi A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Open Cooperazione (2024), consultato il 4/01/2024, <https://www.open-cooperazione.it/web/>
- Osservatorio bilancio e sostenibilità (2024), Consultato il 10/01/2025, <https://www.osservatoriobilancisostenibilita.it/parita-di-genere-in-italia-nei-ruoli-executive/>
- Palladino R. (2024), *L'inclusione scolastica è un mito?* Animazione Sociale, Torino.
- Picciaia F. (2017), *Impresa sociale e gender gap: un'analisi sulle cooperative sociali italiane*, *Impresa Sociale*, 9(1), 64-74.
- Piga M. L., Pisu D. (2021), *Le parole per dirlo. La progettazione dei percorsi pre e post adozione al disvelamento della violenza subita dai minori*. Sicurezza e scienze sociali, (2021/2).
- Piga, M. Pisu, D. (2021), *Un ponte tra intersezionalità e imprese sociali. La sperimentazione del Diversity Management in Sardegna per dare voce alle opportunità di genere*, *Impresa Sociale* 4/2021, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/un-ponte-tra-intersezionalita-e-imprese-sociali%20>

Sennett R. (2000), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale* (Vol. 278). Feltrinelli, Milano.

Sepulveda L. (2015), *Social enterprise—a new phenomenon in the field of economic and social welfare?*, *Social Policy & Administration*, 49(7), 842-861.

Wallace T. C., McBurney M., Fulgoni V. L. (2014), *Multivitamin/mineral supplement contribution to micronutrient intakes in the United States, 2007–2010*. *Journal of the American College of Nutrition*, 33(2), 94-102.

Legge 68/1999 e valorizzazione del sistema del collocamento mirato: modelli di partnership imprese sociali e profit per l'inserimento lavorativo

Laura Bongiovanni

Un ringraziamento alle imprese Orso Blu di Biella, Spazio Aperto di Milano e (RI)GENERIAMO di Torino che hanno reso disponibili un estratto dati delle analisi di impatto sociale.

Premessa

Con la Legge 68/1999 sono stati adottati strumenti normativi volti a rendere più agevole l'integrazione delle persone con disabilità nelle imprese, in primo luogo con l'introduzione del concetto di collocamento mirato, di competenza dei centri dell'impiego; ma, alla prova dei fatti, i numeri descrivono una realtà non priva di criticità: una bassa percentuale di inserimenti avviene attraverso questo canale e permangono alti numeri di scoperture, ovvero di situazioni in cui le imprese che preferiscono pagare la sanzione piuttosto che farsi carico del processo di inserimento lavorativo. Tra i soggetti che possono contribuire a migliorare questa situazione vi sono le imprese sociali, che grazie alla loro esperienza nella valorizzazione della diversità e dell'inclusione, possono giocare un ruolo cruciale in veste di partner strategico per gli inserimenti lavorativi nelle aziende che devono ottemperare alla Legge 68/99; a patto, però, che siano in grado di assumere il punto di vista dell'impresa profit ascoltando i bisogni che esprime. Esistono, a questo proposito, esperienze di reciprocità tra imprese sociali e imprese profit dove è possibile certificare con indicatori qualitativi, quantitativi e monetari la rilevanza degli effetti generati e le potenzialità di modellizzazione, scalabilità e replicabilità. Al tempo stesso sarebbe auspicabile, da parte del sistema pubblico, una valorizzazione di queste esperienze virtuose, sulla scia ad esempio di una recente iniziativa del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, che prevede la raccolta sistematica delle buone pratiche di inclusione lavorativa finalizzata a contribuire, con la diffusione di esperienze positive ed efficaci, all'innalzamento degli standard di gestione del sistema del collocamento mirato.

Lo scenario di riferimento

La Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità¹, recepita con legge 3/2009 dal nostro Paese, all'articolo 27 afferma che *“deve essere riconosciuto il diritto delle persone con disabilità al lavoro, su base di parità con gli altri;*

ciò include il diritto all'opportunità di mantenersi attraverso il lavoro che esse scelgono o accettano liberamente in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, accessibile e inclusivo”.

Il diritto al lavoro delle persone con disabilità qui chiaramente affermato non resiste però alla prova dei fatti. I numeri descrivono una realtà molto diversa: secondo l'Istat², in Italia solo il 20% delle persone con disabilità tra i 15 e 64 anni ha un impiego, a fronte della media Ue che si attesta a quota 50%, e alto è il divario occupazionale tra le persone con e senza disabilità con gap di 40 punti percentuali.

A certificare la tendenza sono i dati dell'XI° Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attuazione della legge del 1999 per il diritto al lavoro dei disabili, recentemente³ presentata dalla Ministra del Lavoro e delle Politiche Sociali Marina Elvira Calderone. Dalla relazione si evince che il numero di persone che si iscrivono al collocamento mirato scende e le assunzioni calano: gli iscritti totali al collocamento mirato, che erano 847.708 del 2019, con la pandemia sono progressivamente diminuiti: 794.937 nel 2020, 774.507 del 2021. La presenza di donne iscritte è inferiore agli uomini. Le iscrizioni nelle regioni del Sud e delle Isole rappresentano una percentuale intorno al 55% del totale, con liste di attesa lunghissime prima di ricevere, forse, la prima chiamata per un colloquio di lavoro. Il Centro Italia raccoglie circa il 18% delle iscrizioni, seguito dal Nord Ovest e Nord Est; queste ultime due macroaree sono quelle dove trovano con più frequenza una occupazione. Le Regioni dove ci sono più posti di lavoro riservati alle persone con disabilità sono la Lombardia e a seguire Veneto, Emilia-Romagna, Lazio, Piemonte. Nella sostanza, convivono paradossalmente, casi di persone con disabilità che desiderano lavorare e non trovano datore di lavoro disposti ad assumerli e “scoperture”, cioè casi di imprese che sarebbero tenute all'obbligo di assunzione, ma che preferiscono pagare i contributi esonerativi o affrontare il costo delle sanzioni piuttosto che adempiere all'obbligo. Uno scenario dunque poco rassicurante, tanto più se si considera che il sistema sopra descritto è ormai stato varato da molti anni (la legge 68 è del 1999).

¹ Per approfondimenti si rimanda al seguente link <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Documents/Convenzione%20ONU.pdf>.

² Rapporto dell'ISTAT «Conoscere il mondo della disabilità» (2019) <https://www.istat.it/produttore-editoriale/conoscere-il-mondo-della-disabilita-persone-relazioni-e-istituzioni/>

³ Nel mese di giugno 2024 è stata presentata la ricerca realizzata dal Ministero del Lavoro insieme all'Istituto nazionale per le analisi delle politiche pubbliche Inapp. I numeri sono aggiornati al 2021.

La Legge 68/1999 mira promuovere l'occupazione di persone con disabilità nelle imprese sia pubbliche, sia private, prevedendo, accanto all'obbligo di assunzioni nei termini più avanti specificati:

- servizi mirati per favorire e garantire un sempre più adeguato incontro tra domanda e offerta di lavoro per le persone con disabilità;
- incentivi all'assunzione per le imprese, oltre che rimborsi o sgravi fiscali per l'adeguamento dei posti di lavoro.

Il "collocamento mirato" previsto dalla legge 68/1999 intende superare il preesistente concetto di "collocamento obbligatorio" (legge 482/1968), valorizzando le peculiarità della persona con disabilità sulla base delle effettive capacità lavorative, delle competenze e potenzialità sulle quali si può fare leva al fine di inserimenti mirati nei posti di lavoro più adatti alle caratteristiche delle persone con disabilità. A svolgere questo delicato compito sono i Centri per l'Impiego, pur se con successo molto parziale. Le imprese sono tenute all'obbligo di assunzioni di persone con disabilità secondo i seguenti criteri:

- 1 lavoratore disabile, se occupano da 15 a 35 dipendenti;
- 2 lavoratori disabili, se occupano da 36 a 50 dipendenti;
- un numero di lavoratori disabili pari al 7% dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti.

I datori di lavoro che non adempiono agli obblighi previsti dalla legge sono soggetti a sanzioni economiche e all'azienda è inoltre preclusa la partecipazione ai bandi. Gli introiti generati dalle sanzioni – che però, alla prova dei fatti, sono in numero molto limitato – sono destinati al Fondo Regionale per i disabili.

Per invertire la tendenza: le buone pratiche ad impatto sociale

Allo stesso tempo, accanto all'evoluzione delle normative tese a favorire l'assunzione delle persone con disabilità nella generalità delle imprese, in Italia si è sviluppato a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso e poi si è consolidato nei decenni successivi un modello di impresa a forte impatto sociale nella realizzazione degli inserimenti lavorativi. Il riferimento è alle imprese sociali, nello specifico quello della cooperazione sociale di tipo B; esso costituiscono un riferimento in tutta Europa, una sorta di format made in Italy la cui efficacia è stata ampiamente documentata anche con indicatori di impatto monetario e sociale che raccontano degli effetti nel vissuto delle persone grazie al

reinserimento nel mondo del lavoro⁴. Queste imprese producono un doppio output: oltre ad essere – come qualsiasi altra impresa – impegnate nella vendita di beni e servizi sul mercato, esse si sono specializzate nell'integrazione lavorativa di persone a rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

Secondo i dati dell'Osservatorio Isnet⁵, la quota di persone svantaggiate inserite appartenenti alle categorie previste dalla Legge 381/1991 (persone con disabilità, area della salute mentale, dipendenze, carcere) è pari al 42,2% degli occupati delle cooperative sociali di tipo B, un dato tra l'altro superiore al vincolo del 30% previsto dalla legge. Se poi si considerano anche le categorie di lavoratori non svantaggiati ai sensi della 381/1991, ma considerati invece svantaggiati dal D.lgs. 112/2017 (che applica la Riforma del Terzo Settore con riferimento all'impresa sociale), tale percentuale sale al 49,5%. Sono dati che dimostrano che non vi è un'incompatibilità tra vocazione produttiva e coinvolgimento di lavoratori svantaggiati; e questo stimola un ripensamento dell'intero sistema in tema di raccordo impresa sociale – impresa profit, portando a chiedersi, sulla base dell'esperienza della cooperazione sociale di tipo B, come sia possibile affrontare nella generalità del sistema produttivo il tema della compatibilità tra azione imprenditoriale e integrazione lavorativa. Si tratta quindi di comprendere come valorizzare le capacità dimostrate dall'impresa sociale per affrontare il problema delle resistenze che il sistema delle imprese mostra nell'integrazione di persone con disabilità, così da favorire il collocamento di persone con disabilità nei moltissimi posti di lavoro che oggi sarebbero loro riservati, ma rispetto ai quali le imprese risultano inadempienti.

Affinché questo possa verificarsi è però necessario che le imprese sociali siano in grado di assumere i panni dell'impresa for profit, per capirne il punto di vista e l'orientamento⁶. Anzitutto, va acquisita la consapevolezza delle resistenze delle imprese for profit, che generalmente considerano l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità un ostacolo verso il raggiungimento del profitto perché è ritenuta troppo complessa da gestire e con costi in termini di tempo ed investimenti dedicati non sostenibili. E occorre essere altresì consapevoli che, allo stato attuale, l'impresa sociale non è percepita, nella maggior parte dei casi, partner strategico per la risoluzione delle criticità. A tal proposito, studi e ricerche sul tema⁷ rivelano l'esistenza di un immaginario collettivo molto diffuso tra i dirigenti aziendali, secondo il quale l'impresa sociale è scarsamente conosciuta o ricondotta unicamente al settore delle pulizie, o, ancora è considerata in generale inadeguata a rispondere a specifiche esigenze di fornitura. Laddove c'è conoscenza essa è spesso circoscritta all'aspetto sociale, con l'impresa sociale assimilata ad una sorta di associazione di volontariato. C'è una forte barriera culturale: spesso, quando un'impresa for profit inquadra un soggetto nell'universo del sociale, ritiene quasi automaticamente che non possa essere un partner imprenditoriale; d'altra parte, tale pregiudizio generalmente non deriva da effettive esperienze negative, ma dal non

⁴ Tra gli altri si segnala la prima indagine macro-economica sull'impatto sociale degli inserimenti lavorativi in Italia realizzata nel 2016 http://www.impresasociale.net/osservatorio/l_impatto_sociale_dell_inserimento_lavorativo_in_italia.php

⁵ I dati rimandano alla XVI edizione dell'Osservatorio Isnet sull'impresa ad impatto sociale in Italia. Il Panel Isnet interrogato a cadenze periodiche comprende imprese sociali e dal 2016 anche le Società benefit, una qualifica intro-

dotta dalla Legge di Stabilità del 2016, stanno agendo per affiancare allo scopo di generare profitto e dividere gli utili anche il perseguimento di finalità di beneficio comune, in alcuni casi con riferimento all'incremento delle opportunità occupazionali.

⁶ Si segnalano alcuni articoli per approfondimenti <https://www.welforum.it/contaminazioni-profit-non-profit/>; [\[ciale-e-impresa-for-profit-la-relazione-che-produce-cambiamento\]\(https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-soziale-e-impresa-for-profit-la-relazione-che-produce-cambiamento\).](https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-so-</p>
</div>
<div data-bbox=)

⁷ Si segnala la prima indagine sul Social procurement in Italia http://www.impresasociale.net/osservatorio/profit_e_non_profit_uniti_dal_social_procurement_-_isnet_e_right_hub-1.php e il più recente approfondimento realizzato in Piemonte per Torino Social Impact http://www.impresasociale.net/proposte/acquisti_ad_impatto_sociale.php.

avere mai effettivamente avuto contatti diretti con imprese sociali e da non percepire gli ambiti di potenziale collaborazione.

Il punto di partenza appare dunque essere quello di creare le condizioni per una conoscenza diretta e per il dialogo tra imprese sociali e imprese for profit; ma, subito dopo, si tratta di comprendere origine e natura delle resistenze delle imprese for profit rispetto all'assunzione di persone con disabilità.

Le difficoltà che un'impresa for profit incontra si manifestano nelle diverse fasi che portano all'integrazione della persona con disabilità e fanno emergere i vari aspetti in cui un legame con imprese sociali esperte nell'inserimento lavorativo potrebbe portare risultati positivi. La *job description* è spesso distante dalla realtà; le imprese for profit trovano difficile ricercare e individuare i lavoratori con disabilità, testandone le effettive competenze professionali, necessitano di essere informate, formate, accompagnate nella scelta degli strumenti e dei percorsi per adempiere alle previsioni del collocamento mirato in condizioni di compatibilità con la produzione e l'esigenza di sostenibilità economica. E su questi aspetti che pare aprirsi un nuovo ruolo per l'impresa sociale: non solo, quindi, un potenziale fornitore, ma un partner strategico e consulente per l'area della disabilità, offrendo all'azienda il suo know-how e le sue competenze.

Impresa sociale partner strategico per gli inserimenti lavorativi: esempi di buone pratiche per la modellizzazione

La relazione sopra descritta è in realtà già in atto almeno in un certo numero di esperienze eccellenti, dove la collaborazione si è già concretizzata all'insegna di una vera e propria partnership. Nelle pagine seguenti si esamineranno alcuni esempi in cui l'impresa sociale realizza un'azione di accompagnamento all'impresa profit e nello specifico in cui l'impresa sociale:

- aiuta l'impresa for profit ad individuare gli ambiti di attività in cui attuare il processo di inclusione, avendo cura di assicurare che l'operazione risulti di effettiva utilità per l'azienda e in cui si possa realizzare un match efficace tra esigenze dell'impresa e caratteristiche dei lavoratori con disabilità;
- si occupa di tutoraggio del personale svantaggiato, accompagnando il processo di inserimento;
- realizza gli interventi formativi rivolti al personale svantaggiato e al personale aziendale;

- attiva un monitoraggio costante del percorso, in un dialogo diretto e continuativo con la figura aziendale di riferimento per le attività di inserimento lavorativo, con la possibilità di rimodulare costantemente il processo;
- in tutti questi passaggi, uno degli elementi che risulta cruciale è il raccordo tra impresa sociale con il direttore delle risorse umane dell'impresa for profit, che spesso risulta esser una figura strategica per l'avvio e il buon esito delle collaborazioni.

Questi elementi sono alla base della costruzione di una relazione di reciprocità tra impresa sociale e impresa for profit capace di generare innovazione e cambiamento. La relazione così strutturata può portare a co-progettare le produzioni o loro fasi, mettendo ciascuna parte a disposizione conoscenze e idee, e a co-governare il sistema ed i processi⁸.

La diffusione di esperienze di questo tipo è cruciale per rafforzare un'operazione culturale a sostegno dell'impegno sociale delle imprese profit a vantaggio degli inserimenti lavorativi in partnership con l'impresa sociale. A questo proposito, recentemente il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con il Decreto Direttoriale n. 154 dell'11 settembre 2023, ha definito le modalità di realizzazione e gestione di un'apposita piattaforma informatica in cui raccogliere le buone prassi nonché le categorie e i criteri di selezione delle esperienze⁹. Si tratta di un'operazione culturale che potrebbe contribuire al superamento dei limiti enunciati in premessa, relativamente all'alto numero di scoperture nelle aziende in obbligo di Legge 68/99 e all'alta percentuale di quote di domanda di lavoro inevasa.

Di seguito sono sviluppati tre esempi di buone pratiche per la valorizzazione degli inserimenti lavorativi che già hanno dimostrato con indicatori di impatto sociale l'efficacia del modello e la sua trasferibilità e scalabilità. La descrizione di ogni pratica è organizzata in schede suddivise in tre sezioni:

1. presentazione dell'esperienza;
2. richiamo degli elementi fondativi della partnership, trasversali alle esperienze di successo;
3. presentazione sintetica di un'analisi dell'impatto, con evidenza dei cambiamenti per l'azienda con indicatori qualitativi, quantitativi (se presenti) e all'impatto monetario attraverso il calcolo dell'indice SROI (Social Return On Investment), che può essere interpretato come un indice di efficienza, in quanto misura la capacità di trasformare le risorse investite in valore economico per la società¹⁰.

⁸ È questo il caso del quarto cluster di relazioni impresa sociale e profit per l'inserimento lavorativo così come descritto da Sara Depredi nel saggio Il contratto di rete tra cooperative sociali di inserimento lavorativo e imprese in Impresa Sociale 3/2021 —dove sia la funzione produttiva che quella occupazionale e/o sociale sono al centro della relazione. Per approfondimenti si rimanda anche a "Inserimento lavorativo e contatti di rete" di Carlo e Matteo Borzaga, edito da Il Mulino.

⁹ Per approfondimenti si rimanda a <https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/buone-prassi-materia-di-collocamento-mirato-pubblicato-il-decreto>.

¹⁰ Le analisi di impatto sociale sono state re-

lizzate da Associazione Isnet nell'ultimo anno. Per l'analisi si è fatto riferimento alla teoria del cambiamento. Il quadro assume che a fronte di determinate risorse (input) impiegate attraverso processi (activities) si ottengono dei risultati (output) che a loro volta danno origine a dei benefici (outcome). L'analisi degli effetti delle attività (attesi e inattesi, positivi e negativi, diretti e indiretti) è stata condotta su tre livelli: Qualitativo (descrittivo, narrativo, non numerico); Quantitativo (statistico descrittivo) Monetario indice SROI: Social Return On Investment. Va considerato che l'impatto sociale è fortemente condizionato dai fattori di adjustment (aggiustamento): deadweight (ciò che sarebbe potuto

accadere senza le attività); attribution (altre cause agli effetti); drop off (diminuzione degli effetti nel tempo); displacement (effetti negativi). Questi fattori possono dipendere, oltre che dal tipo di attività impiegate, anche da altri aspetti indipendenti dalle decisioni dell'ente, ad esempio: le caratteristiche specifiche dei destinatari che aderiscono all'iniziativa, la presenza di altre proposte e soluzioni alternative nel territorio di riferimento, la quantità e qualità di stakeholders non direttamente coinvolti nelle attività ma che possono agevolare i risultati, ecc. Dato questo inciso, per poter comparare gli "indici di causalità" e/o gli indici SROI di due o più iniziative, occorre procedere per passi incrementali.

Buona pratica 1 - Polo Circolabile

Presentazione esperienza

Polo Circolabile è un'iniziativa sull'inclusione lavorativa della sede italiana dell'impresa di abbigliamento Loro Piana, multinazionale leader del comparto tessile, realizzata in collaborazione con l'impresa sociale Orso Blu, impegnata nell'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio. Il progetto è stato uno dei primi casi di applicazione delle Convenzioni ex art 14¹¹ in Piemonte. Il Polo Circolabile è uno spazio di lavoro artigianale, integrato nell'azienda, dove i lavoratori con disabilità seguiti da due tutor dell'impresa sociale.

Tra le attività svolte dalla prima fase del progetto vi sono: lavorazioni varie di sfoderatura/separazione di fodere e parti più grossolane degli indumenti, rimozione bottoni, etichette (sbrandizzazione); suddivisione per tipologia (stagione, taglia, genere) dei capi, predisponendolo ad azioni di riuso; cernita del materiale di recupero classificandolo per tipologia di composizione predisponendolo ad azioni di riciclo o smaltimento; confezionamento sacchetti referenze Textile, Filati, Solbiati; creazione di accessori per associazioni; prototipi di oggetti da donare internamente all'azienda.

Le nuove attività scaturiscono da un'attenta analisi delle abilità iniziali dei lavoratori che ha permesso di ripensare ai processi di attività già in essere per svilupparne altre, tra cui: sbrandizzazione e riqualificazione capi destinati a garnettatura; realizzazione materiale per presentazione collezioni (es. cartelle colori); ricondizionamento capi; azioni di archiviazione – digitalizzazione collezioni del museo storico, in collaborazione con archivio storico dell'azienda.

I lavoratori con disabilità sono assunti da Orso Blu, che fornisce i servizi attraverso un modello di esternalizzazione, come previsto dall'articolo 14.

Ad oggi sono stati attivati 9 inserimenti lavorativi, tutti stabilizzati con contratto a tempo indeterminato. A seguire l'avvio della sperimentazione l'obiettivo di medio periodo è di trasformare il progetto da hub sociale, all'interno del quale si svolgono attività di reverse-mentoring, a una vera e propria divisione organizzativa con un suo bilancio economico e un budget dedicato.

Gli elementi fondativi della partnership

I tratti caratteristici della partnership riguardano:

- la realizzazione degli spazi di lavoro all'interno di uno degli stabilimenti dell'impresa for profit;
- grazie al confronto continuo tra impresa sociale e impresa for profit, è stato possibile mettere a frutto competenze delle persone con disabilità su attività effettivamente utili, che venivano in precedenza esternalizzate dall'azienda;
- due educatrici professionali dell'impresa sociale con com-

petenze specifiche sono tutor dei lavoratori svantaggiati e accompagnano l'esperienza all'interno degli spazi di lavoro aziendali in costante dialogo con i referenti aziendali.

Presentazione estratto analisi di impatto

I cambiamenti sull'azienda emersi con focus qualitativo dall'analisi di impatto, come effetti delle attività riguardano principalmente:

- il passaggio da un approccio «reattivo», dettato dall'urgenza di coprire le quote degli inserimenti lavorativi, ad un approccio «proattivo», organizzando un reclutamento mirato e ricercando le competenze e abilità funzionali a un ruolo specifico in Loro Piana;
- la costruzione di un match efficace tra il candidato e la mansione creando un diffuso sentimento di soddisfazione;
- il superamento dell'approccio normativo e stigmatizzante dei dipendenti verso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- lo stimolo verso i lavoratori di Loro Piana ad interagire e a confrontarsi con persone con disabilità;
- la sensibilizzazione le altre aziende dello stesso gruppo sul tema dell'inclusione sociale.

L'indice SROI (Social Return On Investment), che misura la capacità di trasformare le risorse investite in valore economico per la società è pari a 2,19 con un valore dell'investimento più che raddoppiato. Tale calcolo si basa sul rapporto tra il valore sociale generato e gli investimenti effettuati; gli investimenti, pari a 193.386,41€, comprendono le risorse finanziarie, umane e materiali impiegate nell'esecuzione delle attività, mentre il valore sociale generato, che è pari a 423.300,69€, riflette il valore economico dei benefici derivanti dalle attività, come l'inserimento lavorativo di persone con disabilità. Questi benefici includono la riduzione dei costi sociali dovuta alla minore erogazione di assegni di assistenza e l'aumento del gettito fiscale e contributivo.

Buona pratica 2 - Formidabili

Presentazione Esperienza

(RI)GENERIAMO è una società benefit, frutto della collaborazione tra entità diverse per natura, provenienza e missione: l'Associazione Bricolage del Cuore, le cooperative sociali Agricoltura Capodarco, Liberitutti e La Paranza, l'impresa sociale ConVoi Lavoro, e Leroy Merlin Italia, insieme all'Agenzia per il Lavoro. Tra le sue iniziative principali, figura il progetto I Formidabili, focalizzato sull'inclusione lavorativa di persone con disabilità. In questo progetto, i punti vendita di Leroy Merlin assumono direttamente persone con disabilità, con il supporto di Abile Job, che gestisce il processo di reclutamento e il rapporto con gli enti inviati. I lavoratori con disabilità sono coinvolti nella vita quotidiana del punto vendita, occupandosi di attività come l'accoglienza e il servizio al cliente presso le

¹¹ Le Convenzioni in Art. 14 D.lgs 276/2003, sono accordi finalizzati all'inserimento dei disabili che

presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento lavorativo presso soggetti terzi ai

quali i datori di lavoro si impegnano ad affidare delle commesse di lavoro.

casce self check-out, la sistemazione dei reparti e la gestione differenziazione rifiuti in logistica. Il punto di forza del progetto è il percorso formativo e culturale dei lavoratori svantaggiati e dei tutor aziendali che sono collaboratori del team del punto vendita. Ad oggi sono stati coinvolte 81 persone con 14 assunzioni a tempo indeterminato e 11 assunzioni a tempo determinato, con il coinvolgimento dei negozi Leroy Merlin in Italia (52), di 5 negozi della catena Bricocenter e di 2 negozi della catena Norauto.

Gli elementi fondativi della partnership

Le caratteristiche fondamentali su cui il modello si basa si possono riassumere nelle seguenti:

- coinvolgimento nei processi aziendali: i lavoratori svantaggiati sono coinvolti in processi di lavoro che hanno un'effettiva utilità economica per l'azienda;
- realizzazione degli spazi di lavoro all'interno dell'azienda;
- co-partecipazione: la partnership aziendale è fattiva, con un protagonismo di figure dedicate dentro l'azienda e in rapporto di reciproca collaborazione, alcune delle quali coinvolte in veste di tutor dell'inserimento a seguito della partecipazione ad un corso di formazione gestito da (RI)Generiamo.

Estratto analisi di impatto

I responsabili dei negozi Leroy Merlin coinvolti nel progetto interpellati sugli effetti legati alle attività hanno fatto emergere una serie di cambiamenti tra loro concatenati¹²: gli effetti sono legati tra loro, nel senso che il secondo è conseguenza del primo, il terzo è conseguenza del secondo e il quarto è conseguenza del terzo

- secondo l'82% dei responsabili degli store coinvolti nell'attività, grazie ai FormidAbili è stato osservato un miglioramento nei processi di selezione e nella comprensione delle caratteristiche dei lavoratori svantaggiati;
- secondo il 62%, grazie alla miglior preparazione dei tutor si sono ridotte le criticità come ad esempio dispersioni, demotivazioni, inefficienze;
- il 35,3% segnala che la riduzione delle criticità ha fatto diminuire mediamente del 30% i tempi necessari per rendere sufficientemente autonomo il lavoratore;
- il 14,7% afferma che la riduzione dei tempi per rendere sufficientemente autonomo il lavoratore permette di pianificare nuovi inserimenti di lavoratori svantaggiati con 5 nuovi inserimenti pianificati nell'ultimo anno.

Al quarto anno di esperienza si assiste ad una capitalizzazione degli investimenti, l'attività infatti presenta caratteristiche di continuità che hanno permesso l'avvio di un processo di maturazione e consolidamento degli esiti con un indice SROI che passa da 2,34 a 3,20 nell'ultimo anno. Nel 2023, gli investimenti destinati alle attività del progetto, all'assistenza dei lavoratori svantaggiati e ad altri costi sostenuti dagli stakeholder sono stati pari a 220.516,60€.

L'impatto sociale generato è stato pari a 705.217,11€. Questo valore è attribuibile all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, che ha portato alla riduzione dei costi sociali associati alla disoccupazione e al rischio di abbandono del lavoro, nonché all'aumento del gettito fiscale e contributivo. Un ulteriore beneficio è stato il miglioramento dello stato psicologico dei beneficiari, che ha comportato anche un risparmio sui costi sanitari.

È normale che lo SROI del 2023 sia più alto dello SROI del periodo 2021-2023, perché nel calcolo degli input non sono più presenti i costi iniziali di avviamento del progetto e sono state realizzate economie di scala. Questo miglioramento è principalmente dovuto alla maggiore esperienza e alla formazione del personale degli store di Leroy Merlin, che ora riesce a inserire i lavoratori con disabilità più velocemente e con meno difficoltà. Inoltre, l'ottimizzazione dell'organizzazione ha migliorato la collaborazione con gli enti inviati, facilitando l'intero percorso di inserimento lavorativo e contribuendo significativamente alla riduzione dei costi legati all'affiancamento.

Buona pratica 3 - Abili al posto giusto (Isola formativa)

Presentazione Esperienza

Abili al Posto Giusto è una esperienza avviata dall'impresa sociale Spazio Aperto di Milano impegnata nell'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio che in collaborazione con alcune delle aziende clienti, ha sperimentato il modello "isola formativa", con il lavoratore in alcuni casi assunto dall'azienda, altre volte dall'impresa sociale. In tutti i casi la cooperativa si occupa della formazione con una metodologia che trova origine nelle teorie e nella prassi della formazione on the job o formazione in situazione, che si sostanziano nella costituzione di stazioni di lavoro realizzate in azienda, destinate alle persone con disabilità e gestite da tutor professionali che garantiscono costante monitoraggio. Nell'isola formativa si svolgono attività lavorative reali e si sviluppano percorsi professionalizzanti individuali. L'isola formativa nasce per rispondere a due obiettivi:

- essere in linea con le esigenze aziendali;
- offrire una concreta alternativa ad altri strumenti di inserimento lavorativo, che spesso non tengono conto dei tempi necessari per il candidato a adeguarsi ai ritmi e alla vita aziendale.

Da un punto di vista amministrativo, l'isola formativa comporta la sospensione degli obblighi di assunzione o del pagamento dei contributi esonerativi in funzione del numero dei disabili inseriti nell'isola.

Ad oggi sono state coinvolte due aziende per un totale di 12 inserimenti lavorativi con tirocinio, 4 dei quali sono stati stabilizzati con contratto a tempo determinato.

¹² I risultati si riferiscono all'analisi quantitativa rivolta ai responsabili degli store Leroy Merlin coinvolti nel progetto, sono stati raccolti com-

pletivamente 33 questionari su 52 store coinvolti complessivamente

Gli elementi fondativi della partnership

Tutto il processo prevede una co-progettazione delle attività e una responsabilizzazione dei dipendenti in modo che l'isola formativa diventi parte integrante del ciclo di produzione aziendale, con un cambiamento culturale e un nuovo approccio alla disabilità. L'isola formativa si caratterizza per:

- ambienti di lavoro destinati alle persone disabili interni alle aziende non integrati ma connessi al ciclo lavorativo dell'azienda;
- tutor specializzato che ha il compito di coordinare le attività, progettare e gestire percorsi professionalizzanti individualizzati e mediare tra le esigenze aziendali e le possibilità delle persone disabili;
- attività dell'isola calibrate in funzione delle caratteristiche dell'azienda e della tipologia di figure professionali necessarie sia su lavorazioni pratiche manuali che su profili di maggior complessità professionale.

Estratto analisi di impatto

I principali cambiamenti emersi dalle interviste con focus qualitativo¹³ ai referenti delle due aziende coinvolte nella sperimentazione sono:

- crescita della sensibilità e della cultura aziendale sui temi dell'inclusione lavorativa;
- miglioramento del clima lavorativo e delle relazioni tra i dipendenti;
- isola formativa che è diventata parte integrante e funzionale dell'azienda.

L'analisi di impatto monetario previsionale evidenzia l'importanza di generare economie di scala in grado di ottimizzare le risorse e aumentare la portata degli effetti che contribuiscono ad accrescere l'impatto sociale generato. La stima dell'impatto previsionale è stata condotta attraverso il calcolo dell'indice SROI (Social Return On Investment). Il dato sintetico previsionale per i prossimi 24 mesi indica che 1 € investito genera 1,70 € di impatto sociale. Per l'analisi previsionale, si prevede un investimento di 102.000€ per lo svolgimento delle attività, reso possibile da una riduzione dei costi di tutoring e affiancamento dei lavoratori, grazie alla maggiore esperienza e for-

mazione dei tutor. Il valore sociale stimato, pari a 173.336.00€, deriva principalmente dai benefici legati all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità.

Conclusioni

La rassegna degli indicatori emersi dalle analisi di impatto evidenzia la capacità delle imprese sociali di agire in modo efficace nel mutare le convinzioni consolidate delle imprese for profit circa l'impossibilità di conciliare l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità con l'efficienza e l'efficacia dell'azione di impresa perché complessa da gestire e con costi troppo onerosi in termini di tempo ed investimenti dedicati.

Una relazione di reciprocità tra imprese sociali e imprese profit è invece capace di generare innovazione e cambiamento, con l'impresa sociale partner strategico e consulente per l'area della disabilità, offrendo all'azienda il suo know-how e le sue competenze.

L'auspicio è che il soggetto pubblico favorisca e valorizzi le relazioni virtuose tra imprese sociali di inserimento lavorativo, centri per il collocamento mirato e impresa profit come quelle richiamate in questo contributo; in questa direzione il Decreto Direttoriale n. 154 sopra citato che, se adeguatamente sviluppato, può rappresentare uno strumento di visibilità e riconoscimento delle avanguardie di esperienze in atto.

La raccolta sistematica delle buone pratiche di inclusione lavorativa è infatti finalizzata a contribuire, con la diffusione di esperienze positive ed efficaci, all'innalzamento degli standard di gestione del sistema del collocamento mirato e ad assicurare la disponibilità su tutto il territorio nazionale di modelli replicabili di azioni, procedure e progettualità a beneficio delle persone con disabilità e dei datori di lavoro interessati dalla normativa per il collocamento mirato, favorendo così un processo di diversificazione dei sistemi di welfare, che valorizzi al contempo anche il ruolo della parte pubblica a garanzia di un processo in cui inclusione, partecipazione, universalismo e tutela dei più esclusi dai sistemi sociali viaggiano all'unisono.

DOI 10.7425/IS.2025.01.10

Bibliografia

- Bandini F., Ambrosio G. (2013), *Profit-non profit una partnership di valore*, Franco Angeli, Milano
- Borzaga C. e Marocchi G. (2022), *L'inserimento lavorativo, malgrado le politiche*, Impresa Sociale, 2, 3-9.
- Borzaga C., Borzaga M, 2023, "Inserimento lavorativo e contratti di rete" Collana Percorsi Il Mulino.
- Cosentino A., Cesari A., Bongiovanni L., Di Stefano C., 2017 *Social impact as an intangible driver in assessing economic value: an application to the Italian third sector* American Journal of Applied Sciences volume 14.

¹³ L'analisi qualitativa è stata circoscritta alle persone con disabilità assistite dagli enti inviati.

Depedri S. (2012), *L'inclusione efficiente. L'esperienza delle cooperative sociali di inserimento lavorativo*, Milano, Franco Angeli.

Fazzi L., "Achille Ardigo, 2021", *Mondi vitali e terzo settore: attualità di un pensiero indispensabile* In: *Autonomie locali e servizi sociali Fascicolo 1 - Riviste web il Mulino*.

Galera G. e Tallarini G. (2023), *L'inserimento lavorativo in una prospettiva europea*, in *Impresa Sociale*, 1, 6-22.

Marocchi G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Marocchi G. (2023), *Molte delle cose che credevamo sull'inserimento lavorativo sono false. E quindi quali sfide ci aspettano per il futuro*, in *Impresa Sociale*, 1, 23-55.

Weiss, C.H. and Connell, J.P. 1995, *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. In: *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*.

Sitografia

Associazione Isnet, 2023 "Indagine sugli acquisti ad impatto sociale in Regione Piemonte"

Associazione Isnet 2016 "Profit e Non profit uniti dal Social Procurement" http://www.impresasociale.net/osservatorio/profit_e_non_profit_uniti_dal_social_procurement_-_isnet_e_right_hub-1.php

Bongiovanni L. 2019, "Contaminazioni profit/non profit" Welforum <https://www.welforum.it/contaminazioni-profit-non-profit/>

Bongiovanni L. 2020, *L'impresa sociale e impresa for profit: la relazione che produce cambiamento* Rivista Impresa Sociale <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-e-impresa-for-profit-la-relazione-che-produce-cambiamento>

Depredi S. 2021, "Il contratto di rete tra cooperative sociali di inserimento lavorativo e imprese" Rivista Impresa sociale <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/contratto-di-rete-tra-cooperative-sociali-di-inserimento-lavorativo-e-impres>

Direzione Generale della Comunicazione e della Direzione Generale per l'Inclusione e i diritti sociali e la responsabilità sociale delle imprese (CSR).2009, <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Documents/Convenzione%20ONU.pdf>

http://www.impresasociale.net/osservatorio/l_impatto_sociale_dell_inserimento_lavorativo_in_italia.php

http://www.impresasociale.net/proposte/acquisti_ad_impatto_sociale.php

Istat, 2019, *Conoscere il mondo della disabilità* in <https://www.istat.it/produzione-editoriale/conoscere-il-mondo-della-disabilita-persone-relazioni-e-istituzioni/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023 <https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/buone-prassi-materia-di-collocamento-mirato-pubblicato-il-decreto>

Sguardi di orizzonte e di profondità per re-immaginarci come Terzo Settore

Carola Carazzone

La versione completa di questo testo sarà pubblicata nel corso del 2025 nel volume per il Trentennale del Forum del Terzo Settore dal titolo: *Dalla percezione al cambiamento: il Terzo Settore oltre il "fare"*.

Oggi, di fronte ad un contesto geopolitico e internazionale in rapido cambiamento è più che mai necessario uno sguardo lungo (con un orizzonte temporale, per esempio, al 2050) e - allo stesso tempo - ampio, d'insieme, che abbracci tutta la complessità di un Terzo Settore in continua trasformazione. Uno sguardo "di orizzonte" che riesca a comprendere le grandi correnti sotto le onde del mare, i *mindset*, i modi di pensare, le strutture logiche e i processi cognitivi ed epistemologici, le narrazioni, i *bias* anche impliciti che ci ancorano al passato, e non ci consentono di liberare tutto il potenziale che il presente - allo stesso tempo - richiede e consente.

Sono convinta che il Terzo Settore possa cambiare il mondo, possa davvero essere un'alternativa reale al sistema estrattivo che ci ha portato fino a qui, a questo violento deterioramento della democrazia, a questi profondi crepacci sociali e spaccature con gli ecosistemi naturali cui apparteniamo, con la natura e la biodiversità, e anche interiori, con noi stessi, a livello individuale. Penso all'inedita concentrazione della ricchezza globale e alle rampanti disegualianze regionali e nazionali, al consumo di più risorse naturali di quelle che il pianeta ha a disposizione, al tasso di suicidi crescente a livello globale e ormai superiore ai morti in guerra o di morte violenta.

Sono anche convinta, però, che - per cambiare il mondo - il Terzo Settore debba osare una trasformazione, appropriandosi con coraggio e collettivamente di nuovi approcci e processi che sono già emersi - e sperimentati - più o meno timidamente. Partendo da uno spazio di ascolto reciproco, alleanza e consapevolezza profonda, possiamo scardinare i *bias* impliciti che ci legano in una sorta di coazione a ripetere meccanismi e processi forse da decenni inadeguati - inconsapevolmente, se non dolosamente - ma certamente ormai obsoleti, e dotarci di nuove competenze.

— Necessità di nuovi processi di consapevolezza, re-immaginazione sociale e trasformazione

In un'era inedita come quella che viviamo, caratterizzata da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (acronimo VUCA), per potersi trasformare è necessario cambiare il "come", il processo di consapevolezza, re-immaginazione e trasformazione viene fatto. Il "come" diventa una scelta intenzionale e "politica", non meramente tecnica. Il processo conta almeno quanto, se non più, del risultato, e va scelto.

Albert Einstein insegnava che "Non si possono risolvere i problemi con le stesse strutture di pensiero che li hanno creati". Oggi, nella cosiddetta era VUCA e BANI¹, approcci predittivi e lineari risultano limitanti, se non fuorvianti e diventa fondamentale non limitarsi a leggere il passato ma anticipare i futuri possibili "con mente aperta, cuore aperto, volontà aperta" (Otto Scharmer)².

*Futures thinking*³ sarà una competenza fondamentale negli anni a venire.

La capacità di anticipazione (*foresight e anticipation, non forecast in inglese*) non ha nulla a che vedere con previsioni predittive, proiezioni lineari o con la progettazione, ma è un nuovo ambito di conoscenza sistemica volto a esplorare, con approcci rigorosi e strutturati, futuri plausibili al fine di anticipare e gestire al meglio i cambiamenti in atto.⁴

Se il Terzo Settore vorrà re-immaginare e trasformare sé stesso e il proprio ruolo, dovrà farlo con processi completamente nuovi e le metodologie sperimentate con la Teoria

¹ BANI acronimo per Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible.

² Otto Scharmer, uno dei più innovativi studiosi di gestione del cambiamento, docente al MIT di Boston e fondatore del Presencing Institute, ha elaborato la "Teoria U" come processo metodologico per supportare il cambiamento sistemico attraverso un processo collettivo di presenza profonda, presencing. Solo con uno sforzo più profondo e ampio, quello che Scharmer chiama *sensing*, riusciremo ad affrontare le grandi questioni che ci stanno a cuore senza applicare schemi mentali precostituiti. La Teoria U porta persone e gruppi ad andare a fondo rispetto ad un problema o ad un'opportunità attraverso tre fasi essenziali: osservare - riflettere - agire, sud-

divise in vari passaggi *co-initiating; co-sensing; co-presencing; co-creating e co-evolving*, al fine di comprendere vari livelli: il livello *micro*, costituito dalla persona, quello *meso*, composto dal gruppo-organizzazione, quello *macro* della comunità e poi quello del sistema-ecosistema. Si veda <https://ottoscharmer.com/>.

³ I *Futures studies* nascono negli anni Cinquanta in ambito militare e dell'industria petrolifera, ma è solo nell'ultimo decennio (nel 2012 l'UNESCO inizia a parlare di *Futures Literacy*, alfabetizzazione ai futuri) che se ne comprende il valore per tutti gli ambiti (nel 2019 la Commissione Europea costituisce la Vicepresidenza alle Relazioni Inter-istituzionali e al *Foresight*; oggi nel mondo ci sono 27 ministri del futuro). Nei *Futures studies*,

il futuro non è intrinsecamente un concetto che è possibile guardare al singolare, ma dipenderà dalla consapevolezza delle scelte di oggi. L'anticipazione strategica non consiste nel prevedere un unico futuro. Si tratta dell'analisi di futuri plausibili, che possono supportare una migliore elaborazione delle politiche. Piuttosto che fare previsioni basate sull'estrapolazione lineare delle tendenze passate e attuali, la anticipazione coltiva la capacità di anticipare futuri alternativi e l'abilità di immaginare possibili conseguenze molteplici e non lineari, in un approccio sistemico.

⁴ L'Italia si sta da poco e timidamente affacciando a *Futures Studies*, grazie al decennale lavoro pionieristico di Roberto Poli all'Università di Trento.

U, *Futures thinking*⁵ e gli *Inner Development Goals* possono essere molto utili per prendere decisioni/posizioni strategiche trasformative (come settore, ma anche come singole organizzazioni). Se il Terzo Settore promuoverà questa trasformazione dei processi collettivamente, sia al suo interno sia con l'ecosistema circostante e con stakeholder inusuali, potrà unire esperienze e visioni, sfruttando le tensioni/opposizioni come generative di nuove opportunità – diventando anche promotore e facilitatore di processi innovativi che altri settori potranno apprendere.

Solo con processi inediti di consapevolezza, re-immaginazione e trasformazione il singolo ETS, così come il Terzo Settore nel suo complesso, potranno andare oltre la ripetizione di schemi mentali acquisiti e decostruire *bias* impliciti e coazioni a ripetere. Oggi, di fronte alla vastità e velocità dei cambiamenti epocali in atto, non è nemmeno sufficiente un cambio di paradigma da fronteggiare i sintomi ad affrontare le cause profonde, bisogna diventare capaci di anticipare futuri possibili e gestire processi sistemici.

— Necessità di nuove narrazioni: due macro-equivoci da sradicare per poter re-immaginare il Terzo Settore

Il primo cambio di narrazione sul Terzo Settore è avvenuta quando “Terzo” è passato da avere un’accezione residuale (né Stato, né mercato) ad avere un riconoscimento, con la riforma del Terzo Settore, di parità formale (rispetto allo Stato e al mercato). La seconda trasformazione di narrazione è in atto quando il Terzo Settore prende coscienza di non potere né volere relegare il proprio ruolo a quello di *service-provider*⁶. È ora il momento di portare a compimento questa trasformazione, con una presa di consapevolezza non solo di cosa non si vuole, ma di ciò che si vuole essere, del ruolo che il Terzo Settore vuole avere.

Se abbiamo chiaro che alleviare sofferenza, tamponare emergenze, restaurare un po' di bellezza, questo è un mestiere molto diverso rispetto a contribuire ad eliminare disuguaglianze, promuovere cambiamento sociale, lavorare per un cambiamento sistemico. Dobbiamo avere altrettanto chiari i *mindset* e le competenze necessarie per modificare i nostri orizzonti di senso e di impatto in questa direzione. Per passare, cioè, da un approccio che mantiene lo *status quo* a uno che sposta potere, partecipazione, *agency* per promuovere cambiamento sistemico.

Tra i due poli – con semplificazione plastica, “salvare vs. risolvere” – esiste chiaramente un variegato spettro di possibilità. Consapevolezza e chiarezza di posizionamento nell’arco di tale spettro sarebbero già, di per sé, passi avanti piuttosto importanti. E si badi bene che qui nessuno vuole sminuire l’importanza della risposta all’emergenza. Quando parliamo di *system change* ci riferiamo infatti non solo a interventi e beneficiari, ma ad approcci sistemici.

Senza pretesa di dare risposte di merito, vorrei però, in questa sede, porre alcune domande preliminari utili – auspicio – a sfatare alcuni equivoci generalizzati, narrazioni sottese ancora pervasive, possenti correnti sotto la superficie, *bias*, falsi miti monolitici e incontrastati che fanno a mio modo di vedere da barriera ad aprire “mente, cuore e volontà” e non consentono di liberare il campo per permettere un profondo ripensamento di noi stessi. In un contesto esterno in continua trasformazione, se non riusciremo ad accogliere una dialettica permanente di cambiamento e flussi di *sperimentazione* – proposta – rilancio – messa a terra – nuova *sperimentazione*, il Terzo Settore rischia di rimanere al palo con battaglie di retroguardia e progettualità pensate come innovative che di fatto oggi risultano conservative.

— Il mito dell’efficientismo del profit e il complesso di inferiorità del non profit

Il Terzo Settore può cambiare il mondo. Non solo lenire dei bisogni e distribuire servizi essenziali in una deriva-tampone rispetto ai fallimenti del welfare, ma – proprio - cambiare il mondo. Ci sono *changemaker* nel Terzo Settore che sono “eroi di tutti i giorni”, sconosciuti, donne e uomini che hanno saputo immaginare come possibile l’impossibile e aggregare intorno ad un’idea decine, centinaia, migliaia di persone.

L’umiltà, la tenacia, la visione, la creatività, il coraggio di gettare il cuore oltre gli ostacoli, la capacità di persuasione e di coinvolgimento di stakeholder diversi, la *leadership* intrinsecamente collettiva e collaborativa di questi *changemaker* che imparano e guidano insieme, sono semplicemente straordinari nella loro semplicità. Ben diversi dai condottieri epici o dai geni da start up stile Silicon Valley, quelli del Terzo Settore sono “eroi di tutti i giorni”, sicuramente diversi rispetto al modello di successo e massimizzazione dei profitti *mainstream*⁷.

Eppure, negli ultimi 35 anni, il “*business thinking*” come sinonimo di ben gestito ed efficace è stato applicato come un mantra al Terzo Settore. A partire dagli anni Ottanta, infatti, prima USAID poi l’Unione Europea e i vari ambiti nazionali, hanno adottato procedure e metodologie tese a professionalizzare, ingegnerizzare, adeguare il non profit ai criteri del profit. Penso al PCM (*Project Cycle Management*), quadro logico, valutazione di KPI (*Key Performance Indicators*), ma anche al contenimento dei costi di struttura come criterio di efficienza.

Per 35 anni - in base ad una sorta di pregiudizio implicito in merito all’efficacia del profit, rinforzato da una sorta di complesso di inferiorità del non profit - alle imprese sociali, alle ONG, agli ETS si è continuato a chiedere di adeguarsi alle metriche del profit. C’è un’enorme responsabilità in questo da parte delle *business school*, dalle Ivy League americane alle nostrane, che negli ultimi trent’anni hanno insegnato a pletore di studenti poi divenuti *decision-maker* che il non profit doveva essere snaturato per essere ricondotto alla standardizzazione del mondo profit.

5 Philea- Philanthropy Europe Association lavora dal 2021 per portare questo approccio nella filantropia. Si veda il rapporto “*Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good*”, 2024.

6 Si veda Federico Mento, “Terzo settore e capitale umano, c’è bisogno di una filantropia coraggiosa”, 2024.

7 Si veda Septian Rahardjo, *Unicorns vs. Zebras: Why Startups Should Consider a Different Approach*, 2023.

Il Terzo Settore - per lo meno quello generativo e trasformativo - mira esattamente a risolvere i prodotti del fallimento di un sistema capitalista estrattivo che ci consegna un mondo iniquo, insalubre, violento. Non è paradossale allora volerlo imbrigliare e addomesticare per ricondurlo proprio a quegli standard disastrosi che ne bloccano il potenziale trasformativo?

Così come la filantropia ha logiche di investimento diverse da quelle del mondo della finanza, gli ETS hanno logiche di *performance* (o forse meglio di senso) e di impatto, diverse da quelle delle aziende nel settore privato. La ragione d'essere, le motivazioni di chi ci lavora, l'approccio mentale, gli standard e le metriche di misurazione del successo sono intrinsecamente diversi. Penso a *accountability* verso i beneficiari, collaborazione come *mindset* orizzonte temporale di lungo periodo, *scaling deep* e *scaling out*, impatto indiretto e collettivo, generatività sociale.

Ora cerchiamo di esemplificare. L'azienda profit si ritiene responsabile (*accountable*) innanzitutto verso la propria *governance* e i propri azionisti. Gli ETS che mirano al cambiamento sistemico sentono *accountability* verso un'altra *constituency* e cioè le comunità di persone o gli ecosistemi naturali che subiscono le conseguenze del problema che si vuole risolvere e che non sono "clienti", ma agenti di partecipazione, cittadinanza, sviluppo umano.

La competizione è il criterio guida del profit - dalla analisi di mercato e benchmark di riferimento iniziale fino alla valutazione della "*performance against competitors*". Invece, gli ETS che mirano al cambiamento sistemico si basano sulla collaborazione come *mindset*, non come utilità strumentale o eventuale esternalità positiva: approccio collaborativo, costruzione di *partnership* e alleanze inusuali a 360 gradi sono fondative. I tempi delle aziende profit sono stretti (la proiezione annuale ha spesso tempistiche di misurazione della performance anche infra-trimestrali); gli ETS che cambiano sistemi hanno capacità di immaginazione sociale e di grandi visioni insieme alla consapevolezza di un orizzonte temporale di impatto di medio-lungo periodo, almeno 8-10 anni.

Rispetto ad un'altra ossessione ereditata dal profit (da parte degli *impact capital providers* così come della filantropia) che è quella della paura di rendere dipendenti le organizzazioni a scopo sociale che si supportano dai propri finanziamenti, l'analisi del passato ci insegna che, in realtà, si tratta di un falso problema. Fino alla "rivoluzione" di MacKenzie Scott sono pochissimi gli enti non profit che hanno potuto contare su fondi sicuri per lunghi periodi, normalmente si è trattato di rapportarsi con donatori discontinui. Per questo motivo sono diventati bravi a cambiare e intercettare nuove fonti di finanziamento. Tuttavia, questa non è una buona notizia: sappiamo che il cambiamento sistemico ha tempi di 8-10 anni e vediamo quindi nuovamente una incongruenza tra capitale necessario e quello effettivamente disponibile.

Capita molto spesso che nei bandi venga richiesto che il progetto diventi "sostenibile" dopo solo 12, 24 o 36 mesi, con un presupposto irrealistico di sostenibilità finanziaria, a causa non solo dell'orizzonte temporale imposto ma anche dei vincoli sull'allocazione delle risorse - per liste di attività e progetti anziché per organizzazioni. Questo in concreto non permette di strutturare processi di sostenibilità di lungo termine, costringendo le realtà a cercare fondi nel breve per stare a galla e spesso a trasformarsi in progettifici ed appaltatori a basso costo per la pubblica amministrazione nei servizi socio-sanitari.

Ancora, mentre per le start up profit il successo corrisponde normalmente a *scaling up* come crescita di bilancio, di clienti, di dipendenti etc., per gli ETS che cambiano il mondo spesso *scaling up* significa cambiare norme giuridiche e politiche pubbliche. Il successo può essere anche *scaling out*, attraverso repliche indipendenti promosse da altri (che non sono considerati concorrenti, ma alleati in una logica di cambiamento sociale) per riuscire ad arrivare a una popolazione numerosa e/o a una vasta area territoriale. Oppure *scaling deep*, arrivando a cambiare paradigmi culturali e mentalità radicate. In questa prospettiva in cui contano le repliche indipendenti più che il fatturato, e l'impatto indiretto più di quello diretto, KPI del profit non funzionano per gli ETS che mirano al cambiamento sistemico perché misurano le cose sbagliate, gli *output*⁸, e non l'impatto indiretto e collettivo che è ciò a cui più ambiscono questo tipo di *changemaker*. Nel profit tutto è attribuzione e visibilità, ego e logo sono fondamentali. Nel cambiamento sistemico no, anzi, ciò che rende la trasformazione possibile e sostenibile è l'impatto indiretto e collettivo, processi di decentramento dall'autoreferenzialità, la replicabilità *open source*, senza copyright.

La valutazione di impatto per gli ETS che trasformano il mondo è importantissima, ma con tempi e criteri adeguati all'orizzonte di cambiamento sistemico che mirano a produrre. Se questa viene intesa come strumento di *compliance* e di comunicazione, tipo concorso di bellezza della rendicontazione sociale, in cui tutto deve essere un successo, purtroppo apporta molto poco, se non forse come strumento di *fundraising* per altri donatori della stessa tipologia.

La valutazione di impatto diventa invece un potente strumento di trasformazione quando è processo permanente di apprendimento collaborativo, quando si creano spazi sicuri basati sulla fiducia reciproca per affrontare problematiche e sperimentazioni fallite da cui, insieme, imparare⁹.

	Profit	Non profit
accountability	Verso gli shareholder	Verso i cosiddetti "beneficiari" che in realtà sono rights-holder (comunità di persone ed ecosistemi naturali)
performance	competitiva	collaborativa
orizzonte temporale	mesi	anni

⁸ Si veda Phil Buchanan, "Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count", 2019 in particolare su "cost for life ratio". Sul paradosso dei costi di struttura (overhead

ratio) invece come metrica specifica per il non-profit si veda "The nonprofit Starvation Cycle", Stanford Social Innovation Review, 2009.

⁹ Si veda in merito lo studio appena pubblicato

di Paola Dubini, Diana Martello, Alberto Monti, *Rendere conto: il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali, 2024.*

impatto	lineare, diretto	ecosistemico, indiretto
scaling	up	out and deep

— L'equivoco bisogni – diritti – capabilities

Passiamo ora al secondo macro-equivoco che vorrei affrontare in questa sede.

Il Terzo Settore ha il potenziale di cambiare il mondo irrompendo nella visione binaria pubblico-privato, al cui esterno non c'è spazio solo per il buonismo o la "buona volontà" e la beneficenza. Il Terzo Settore ha il potenziale di uscire dalla residualità e scardinare l'idea di ineluttabilità di un modello di sviluppo centrato sul profitto e non sulla persona. Il Terzo Settore può creare e popolare luoghi di espressione della cittadinanza attiva, dando nuova linfa alla partecipazione democratica e politica e a un mondo più giusto, più equo, più salubre.

Oggi conosciamo la differenza antipode tra *assistenzialismo vs. giustizia sociale, approcci caritatevoli vs. approcci di diseguaglianze, beneficenza vs. cambiamento sistemico*.

Negli ultimi trent'anni fior di intellettuali e di attivisti hanno contribuito con elaborazioni di pensiero illuminanti e sperimentazioni coraggiose a tracciare l'inconciliabilità tra approcci di risposta ai bisogni e di eliminazione delle diseguaglianze, tra distribuzione di beni e servizi e approcci sistemici e intersezionali al cambiamento sociale, tra orizzonte di impatto diretto e impatto indiretto, tra aiuto dei bisognosi e allargamento delle *capabilities* e *agency*.¹⁰

Eppure, anche in questo caso, se guardiamo oltre le dichiarazioni di superficie e osserviamo le lunghe e ampie correnti sottese degli ultimi 25 anni, il Terzo Settore sembra essere rimasto schiacciato sulla logica assistenzialista della risposta ai bisogni, sopperendo sempre più spesso alla crescente carenza dei servizi pubblici e alle lacune dello Stato, in una sorta di deriva-tampone riparativa e prestazionale, che anziché essere orientata al cambiamento, contribuisce a salvare il cosiddetto "ultimo miglio", ma non riesce quasi nemmeno a lambire, non certamente a risolvere, diseguaglianze, ingiustizie e iniquità.

Di questo hanno un'enorme responsabilità i donatori istituzionali pubblici e privati che per decenni hanno costretto – inconsapevolmente, se non dolosamente – gli enti del Terzo Settore ad adattarsi a modalità di finanziamento nefaste con meccanismi di bandi e finanziamenti solo su progetti, in cui la percentuale dei costi di struttura/costi generali è stata l'unico indicatore di efficienza, che hanno prodotto organizzazioni deboli, in *starvation*

cycle e in concorrenza vitale tra loro e un effetto di adattamento, di isomorfismo delle organizzazioni del Terzo Settore come progettifici.¹¹

Lo spettro pernicioso dell'influenza di Abraham Maslow e della sua piramide o scala gerarchica delle necessità umane¹² con la sua limitante concezione lineare di necessità "superiori" da soddisfare solo dopo che le necessità "inferiori" siano state soddisfatte, ha inficiato alla base un approccio di complessità, indivisibilità e interdipendenza dei diritti e delle libertà fondamentali.

Uniformandosi sull'ultimo miglio in una rincorsa ai bisogni primari, il Terzo Settore non riesce a contribuire ad approcci davvero basati sui diritti e il quadro di riferimento dei diritti fondamentali può risultare meramente formale se non retorico. Un approccio sostanzialmente - non formalmente - basato sui diritti e le libertà fondamentali comporterebbe un cambio di paradigma dai bisogni alle diseguaglianze, alla costruzione nel lungo periodo delle opportunità, delle capacità di scelta individuali e comunitarie (le *capabilities* elaborate da Amartya Sen).

Gli anni Novanta sono stati anni entusiasmanti per la promozione e protezione dei diritti umani. Nel periodo tra la caduta del muro di Berlino e l'abbattimento delle Torri gemelle, il riconoscimento dei diritti umani nelle convenzioni internazionali e a livello nazionale ha segnato, allo stesso tempo, un punto di arrivo e partenza. Il miraggio che la persona in condizioni di vulnerabilità potesse divenire da soggetto passivo – nella peggiore delle ipotesi oggetto di repressione, o, nella migliore, oggetto di protezione e destinatario di beni e servizi – a soggetto attivo e principale attore del processo di sviluppo umano: soggetto di diritti¹³.

Oggi, che la retorica populista dell'estrema destra ritorna a propugnare politiche pan-penaliste di stigmatizzazione e repressione, la battaglia per i diritti come politiche formali di parità anziché sostanziali di eguaglianza, ci ritorna indietro, con una sorta di effetto di rinculo, come una battaglia di retroguardia per privilegiati che lascia sempre più escluse sacche di persone e intere comunità. La sfida odierna, infatti, riguarda proprio la comprensione del concetto di equità con chiare implicazioni a livello politico e strategico e l'ammissione esplicita che le politiche delle pari opportunità si sono rivelate gravemente insufficienti.

Parità, eguaglianza, equità: proviamo a semplificare concetti che non sono affatto sinonimi¹⁴. La parità si focalizza sull'eguaglianza formale e sul punto di partenza (riconoscimento di diritti e doveri), l'equità mira ad un potenziale punto di arrivo, in considerazione della valorizzazione delle differenze e della rimozione delle discriminazioni sostanziali, anche a

¹⁰ Il riferimento è al lavoro decennale di intellettuali come Amartya Sen e Martha Nussbaum e di attivisti come Dambisa Moyo, *La carità che uccide* (2011).

¹¹ Carola Carazzone, *Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore*, 2018.

¹² Abraham Maslow, *Teoria della motivazione umana*, 1943 e successivamente ampliata, opera che ottenne un'incredibile notorietà, non solo nel campo della psicologia, ma in moltissimi campi del sapere.

¹³ Penso per esempio ai grandi pedagogisti - Don Milani, Padre Balducci, Don Mazzolari, Danilo Doci, Paulo Freire - che hanno lavorato con ragazzi in situazione di strada, di povertà, analfabeti, abbandonati, trasgressori della legge penale, con problemi di dipendenza e al loro ruolo nel cambio di paradigma propugnato dalla *Convenzione di New York sui diritti dei bambini e degli adolescenti* per il passaggio da politiche repressive e di istituzionalizzazione o, nella migliore delle ipotesi, politiche sociali di tipo ridis-

tributivo o assistenziale, a politiche basate sui diritti. In Italia è emblematico l'esempio delle cooperative basagliane pionieristiche a livello internazionale nel proporre una nuova concezione della persona con malattia e/o disabilità mentale.

¹⁴ Si veda in merito il capitolo: *Per una Europa femminista* nel libro *Quale Europa? Capire, discutere, scegliere*, curato da Elena Granaglia e Gloria Riva e pubblicato dal Forum Diseguaglianze e Diversità nel 2024.

livello culturale e psicologico¹⁵. La parità consiste nel trattare tutti allo stesso modo, a prescindere dalle esigenze e dalle caratteristiche individuali. Lequità consiste nella considerazione e nel rispetto delle differenze, senza che queste rischiano discriminazioni o assimilazione, e nel trattare in modo diverso condizioni diverse offrendo a ciascuna quanto necessario per sviluppare appieno il proprio potenziale. Eguaglianza non significa identità, *sameness*, ma c'è differenza tra equità ed eguaglianza. Uguaglianza vuol dire che a ogni individuo o gruppo di persone vengono date le stesse risorse o opportunità: pari opportunità. Lequità riconosce che ogni persona si trova ad agire in circostanze diverse e può aver bisogno di risorse o opportunità diverse per ottenere un risultato uguale. Se l'obiettivo è l'uguaglianza dei risultati, l'equità è il processo per raggiungerlo. In linea con l'art. 3 della nostra Costituzione, un approccio basato sostanzialmente sui diritti umani è intrinsecamente interrelato, in relazione di reciprocità vitale, con un approccio di eliminazione delle disuguaglianze e di promozione dell'eguaglianza.

In relazione ad approcci che mirino non a lenire i sintomi rispondendo a bisogni standardizzati, ma a eliminare le cause delle disuguaglianze, diventando capaci di anticipare futuri possibili e gestire processi di cambiamento sistemico, l'attualità delle parole pronunciate da Lilla Watson negli anni Settanta è sconcertante *“Se siete venuti qui per aiutarmi, state perdendo il vostro tempo, ma se siete venuti perché la vostra liberazione è legata alla mia, allora lavoriamo insieme”*.¹⁶

— Changing the Imagination of Change: cambiamento sistemico, isole di coerenza e arcipelaghi

Ma facciamo un ulteriore passaggio dalla somma degli ETS alla collettività di essi come sistema, che è ben di più della somma dei singoli fattori.

Cos'è il cambiamento sistemico?

Nel 1977 Ilya Prigogine ha vinto il premio Nobel per la chimica dimostrando che, quando un sistema è lontano dall'equilibrio, piccole isole di coerenza in un mare di caos hanno la capacità di innalzare l'intero sistema a un livello di armonia superiore.

Credo il concetto delle *“isole di coerenza”* rappresenti in maniera eloquente¹⁷ la potenza trasformativa di tante esperienze

straordinarie di *change-making* tra gli attori del Terzo Settore: fondazioni di comunità da Messina a Mirafiori e Porta Palazzo a Torino; cooperative di comunità da Sciacca a Ostana; imprese sociali da Scampia a Paraloup in alta Val Stura, Oasi del Cervo e della Luna in Sardegna; al Collegio del Mondo Unito in Friuli; reti di accelerazione e moltiplicazione come il Forum Diseguaglianze e Diversità, Abilitando, Worldrise, The Good Lobby, Labsus, Lo stato dei luoghi. Da nord a sud, dalle periferie alle aree interne, sappiamo che tante delle soluzioni alle grandi sfide attuali esistono già, le conosciamo¹⁸, le possiamo andare a vedere. Ciò che manca è la nostra capacità collettiva di sviluppare queste sperimentazioni e soluzioni in modo tempestivo e su larga scala in un'ottica di ecosistema.

Penso alla significatività dell'arcipelago come metafora per il Terzo Settore per il nostro Paese¹⁹ e vorrei metterla in relazione al teorema di Prigogine. La differenza tra una serie di isole sparse e un arcipelago è nella connessione, nel “non isolamento”. Il mare in cui esse si trovano e che le separa l'una dall'altra è, in realtà, l'elemento che le accomuna, è la fonte per eccellenza delle relazioni, degli scambi reciproci, del legame. Nell'irriducibile distinzione e distanza che caratterizza la forma e la posizione delle singole isole dell'arcipelago, esse appartengono allo stesso mare: pluralità, molteplicità e l'ossimoro di una “distanza prosimale” rendono l'idea di comunione e, al tempo stesso, di autonomia, che sono i tratti costitutivi delle isole di un arcipelago.

In una prospettiva di *system thinking*²⁰, l'arcipelago è più di una metafora: indica un “ecosistema” che non può essere ridotto a uniformità – *sameness* – poiché le sue singole componenti riescono a coesistere e a convivere solo in quanto irriducibilmente uniche e distinte, ma stando in relazione, in un sistema di reciprocità vitale, quasi di *entanglement*²¹. Un'altra metafora piena di significato è quella dell'ecosistema di una foresta primigenia e, più precisamente, della invisibile rete micorrizica²².

Rimaniamo ora sulla visione arcipelagica. Il Terzo Settore in Italia è un arcipelago? O è una serie di isole isolate e solipsistiche che ancora parlano linguaggi diversi e non si comprendono o, peggio, nemmeno si incontrano e si ascoltano? Chi si impegna perché quel “mare principale”, quell'ecosistema sia uno spazio sicuro, un ambiente abilitante, perché enti di tipologia diversa possano lavorare per cause condivise raggiungendo obiettivi trasformativi e missioni fondamentali per il presente e il futuro della nostra società, della democrazia, del nostro pianeta? Il Forum Terzo Settore può divenire il mare abilitante per nuovi legami, sinapsi, relazioni, connessioni, collaborazioni, scambi e fare la differenza per le grandi cause che ci stanno a cuore?

¹⁵ Chiara Volpato, *“Le radici psicologiche della disuguaglianza”*, 2019. Ad occuparsi di disuguaglianze sono stati finora soprattutto economisti e sociologi. Mentre oggi risulta dirompente il contributo della psicologia sociale, in quanto apre frontiere originali.

¹⁶ Dal punto di vista teorico sul ruolo della dignità nel mettere in discussione vittimizzazione e agency in una società giusta, si legga Martha Nussbaum.

¹⁷ Otto Scharmer, 2023 *In Eight Points: Meditating On Our Planetary Moment*, 2023.

¹⁸ Si veda per esempio *“Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione”*, a cura di Roberta Franceschinelli, Franco Angeli, 2021 e *“Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi*

a fini collettivi”, coordinata da Tecla Livi, Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche di Coesione, 2023. Si vedano inoltre la rete Lo Stato dei Luoghi e Labsus.

¹⁹ Si veda per la Rivista Impresa Sociale, Carola Carazzone, *“Un arcipelago da co-creare. Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali”*, 2024.

²⁰ Donella “Dana” Meadows (1941-2001), scienziata e ambientalista, ricercatrice e professoressa all'MIT e Dartmouth College, autrice principale e unica donna del saggio forse più influente dello scorso secolo, *“The limits of growth”* (1972), con i suoi lavori (*Thinking in systems: a primer*, first circulated in 1993, published in 2008; *12 Leverage points*, 1999) in particolare su iceberg mod-

el, leverage points to intervene in systems, narrative change continua ad influenzare il pensiero sistemico ed è più attuale che mai. Per maggiori informazioni si veda al seguente link.

²¹ Sul principio di *entanglement* si veda *“Entangled states – from theory to technology”* Nobel Prize in Physics 2022 congiuntamente assegnato a Alain Aspect, francese, John F. Clauser, americano, e Anton Zeilinger, austriaco.

²² Carola Carazzone, *“The Social life of forests: takeaways for the co-creation of the PEX community”*, 2021; Carola Carazzone, *“La vita sociale delle foreste: riflessioni dopo Padova capitale europea del volontariato”*, 2021. Le metafore dell'arcipelago e della rete micorrizica nelle foreste primigenie rendono meglio del concetto più diffuso di infrastrutturazione che rimane più neutro e freddo.

Oggi più che mai abbiamo bisogno di impatto collettivo e di attori collettivi, corpi intermedi, reti che, guardando al futuro, in una prospettiva intergenerazionale abbiano tra i propri leader anche i e le giovani. Ma di che tipo? Non certo di associazioni di categoria o gruppi di interessi stile anni Ottanta, né di ulteriori "ego-sistemi" autoreferenziali o erogatori di servizi affastellati a silos o a canne d'organo.

Oggi, di fronte al vuoto lasciato dal disfacimento dei corpi intermedi del passato - partiti, sindacati, media tradizionali - di fronte a cittadini che hanno sempre meno voce o potere di influenza - le cosiddette democrazie dell'audience sono solo uno specchio per le allodole e le "eco-chamber" create dai social-media riescono solo, all'opposto, a polarizzare e acuire frammentazione sociale e isolamento individuale²³ - è il tempo di nuove tipologie di corpi intermedi, reti, comunità di pratica, scambi e condivisioni per accelerare i processi di apprendimento collettivo, di attivazione e sviluppo di fiducia sociale, capitale sociale, coesione sociale, partecipazione democratica e presenza politica²⁴.

Le reti oggi possono e devono avere l'umiltà e il coraggio di ripensarsi per diventare *backbone organization* di ecosistemi, "sviluppatori e custodi di ambienti abilitanti, *field builders*"²⁵ capaci di influenzare, di dare voce e catalizzare il cambiamento nel settore.

Tocca alle reti locali, nazionali, europee, globali re-immaginare se stesse, come corpi intermedi capaci di svolgere un ruolo catalitico e trasformativo a livello di sistema, andando oltre la prospettiva della rappresentanza di somme di interessi individuali e promuovendo il cambiamento sociale attraverso l'aumento della circolarità delle informazioni, l'accelerazione dei processi di apprendimento collettivo, la faci-

litazione di collaborazioni e dando voce a sistemi complessi e multi-attoriali. Il cambiamento sociale può essere solo frutto di un processo collettivo. Il cambiamento sistemico, quello che comporta un cambiamento culturale profondo, è raramente lineare, a volte è complesso come la teoria del caos e lento come l'evoluzione. Anche le cose che sembrano accadere all'improvviso nascono, in modo carsico, da radici profonde nel passato o da semi magari dormienti da tempo. È un cambiamento incrementale.²⁶

Le trasformazioni profonde, quelle che riescono a cambiare lo *status quo*, i *mindset*, avvengono attraverso l'impatto indiretto. Il territorio più importante da conquistare è nell'immaginazione sociale²⁷. In un libro bellissimo del 2003 (riedito 2016), "Hope in the dark", Rebecca Solnit lo dimostra tracciando un flusso, un movimento non coordinato ma concorde, e riallacciando i fili delle idee in diverse geografie e attraverso diversi decenni e secoli, come per esempio le tattiche di disobbedienza civile di Martin Luther King ispirate da quelle usate da Gandhi, e come quest'ultimo sia stato ispirato da Tolstoj e dagli atti radicali di non cooperazione e sabotaggio delle suffragette britanniche.

Il lavoro di rete ha il potenziale di accelerare e moltiplicare esponenzialmente, scalare *out* e *deep* i processi di cambiamento sistemico, eppure è un ambito ancora strutturalmente e drammaticamente sotto finanziato. Il sotto-investimento cronico nelle organizzazioni del Terzo Settore, affligge gli enti di secondo e terzo livello (le reti) in modo abnorme. Su ciascuna di queste questioni, la filantropia come parte integrante del Terzo Settore ha il privilegio di potere, con umiltà e coraggio, svolgere un ruolo unico e trasformativo²⁸.

DOI 10.7425/IS.2025.01.11

²³ Sul deterioramento della democrazia e il ruolo del decadimento dei corpi intermedi tradizionali e il venir meno del loro ruolo di intermediazione si veda Nadia Urbinati, docente di Teoria politica alla Columbia University di New York che in merito ha scritto decine di opere. Segnalo in particolare Nadia Urbinati, "Ai confini della democrazia. Opportunità e rischi dell'universalismo democratico" (2007); "Democrazia rappresentativa. Sovranità e controllo dei poteri" (2010); "Liberi e uguali. Contro l'ideologia individualista" (2011); "La mutazione antiegalitaria. Intervista sullo stato della democrazia" (2013); "Democrazia sfigurata" (2014); "Io, il popolo. Come il populismo trasforma la democrazia", (2020); con Gabriele Pedullà, "La democrazia afascista", (2024).

²⁴ In merito al ruolo delle reti nazionali nel Terzo Settore: "Filantropia istituzionale, superiamo l'associazionismo di categoria per diventare atti-

vatori di cambiamento", Vita, 2019; Carola Carazzone, "I corpi intermedi, cuore del Terzo settore", capitolo del libro "Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani", curato da Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini, Il Mulino, 2021. In merito al ruolo dei corpi intermedi in ambito filantropico a livello globale Alliance Magazine and Propel Philanthropy, "Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations", 2024.

²⁵ Si veda in merito la recente pubblicazione di Alliance Magazine e Propel Philanthropy "Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations" 2024. Le (SIIOs) sono definite nel modo più ampio possibile, comprendendo in senso lato, organizzazioni di supporto e sviluppo alla filantropia, coloro che offrono servizi filantropici, di sviluppo e formazione, acceleratori di investimenti sociali, intermediari filantropici, piattaforme

per le campagne di fund raising. Molto interessanti anche le sperimentazioni di definizione e valutazione di impatto collettivo promosse da WINGS con il quadro delle 4Cs: Capacity, Capabilities, Connections, Credibility; a cui più recentemente si è aggiunta la quinta C: Catalyzing. Sulla comprensione dell'impatto collettivo del lavoro di rete si veda anche "Changemaking Network Effects: A Playbook for Social Entrepreneurs", Sushmita Ghosh.

²⁶ Rebecca Solnit, "Want to see political change? Look to the margins", 2022.

²⁷ Geoff Mulgan, "The imaginary crisis and how we might quicken social and public imagination", 2020.

²⁸ Interessantissimo in merito l'articolo di Otto Scharmer, "Philanthropy 4.0: Giving in Times of Disruption", 2023 e, recentissimo, l'articolo di Nina Luo, "Left organizing is in crisis. Philanthropy is a major reason why", 2025.



Bibliografia

- Alliance Magazine, Propel Philanthropy, (2024) "[Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations](#)".
- Aspect A., Clauser J., Zeilinger A., "Entangled states – from theory to technology" Nobel Prize in Physics 2022.
- Buchanan P., (2019), "[Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count](#)".
- Carazzone C., (2018) "[Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore](#)", Vita.
- Carazzone C., (2019) "[Filantropia istituzionale, superiamo l'associazionismo di categoria per diventare attivatori di cambiamento](#)", Vita.
- Carazzone C., (2021) "[I corpi intermedi, cuore del Terzo settore](#)", capitolo del libro "Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani", curato da Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini, Il Mulino, 2021.
- Carazzone C., (2021) "[The Social life of forests: takeaways for the co-creation of the PEX community](#)", Alliance Magazine.
- Carazzone C., (2021) "[La vita sociale delle foreste: riflessioni dopo Padova capitale europea del volontariato](#)", Padova EV Capital 2020.
- Carazzone C., (2024) "[Un arcipelago da co-creare. Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali](#)", Rivista Impresa Sociale 1/2024.
- Carazzone C., Palladino R. (2024), "Per una Europa femminista" nel libro "[Quale Europa? Capire, discutere, scegliere](#)", curato da Elena Granaglia e Gloria Riva, Forum Diseguaglianze e Diversità.
- Dubini P., Martello D., Monti A., (2024), "[Rendere conto: il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali](#)".

- Franceschinelli R. (2021), *"Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione"*, Franco Angeli.
- Ghosh S., (2021), *"Changemaking Network Effects: A Playbook for Social Entrepreneurs"*.
- Luo N., (2025), *"Left organizing is in crisis. Philanthropy is a major reason why"*, The Nation.
- Maslow A., (1943) *"Teoria della motivazione umana"*.
- Meadows D. (1972), *"The limits of growth"*.
- Mento F., (2024), *"Terzo settore e capitale umano, c'è bisogno di una filantropia coraggiosa"*, Vita.
- Moyo D., (2011), *La carità che uccide*.
- Mulgan G., (2020) *"The imaginary crisis and how we might quicken social and public imagination"*..
- Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche di Coesione, (2023), *"Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi"*.
- Philea (Philanthropy Europe Association), (2024), *"Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good"*.
- Popova M., *"Philosopher Martha Nussbaum on Human Dignity and the Nuanced Relationship Between Agency and Victimhood"*, The Marginalian.
- Scharmer O., (2018), *"Teoria U. I fondamentali. Principi e applicazioni"*. Per ulteriori approfondimenti consultare la [pagina](#) dell'autore.
- Scharmer O., (2023) *"2023 In Eight Points: Meditating On Our Planetary Moment"*.
- Scharmer O., (2023) *"Philanthropy 4.0: Giving in Times of Disruption"*.
- Solnit R., (2022), *"Want to see political change? Look to the margins"*, The Guardian
- Stanford Social Innovation Review, *"The nonprofit Starvation Cycle"*, 2009.
- Rahardjo S., (2023), *Unicorns vs. Zebras: Why Startups Should Consider a Different Approach*, 2023.
- Volpato C., (2019); *"Le radici psicologiche della disuguaglianza"*.
- WINGS, (2017), *"Using the 4Cs: Evaluating Professional Support to Philanthropy"* .

In ricordo di Pellegrino Capaldo

Felice Scalvini

Con Pellegrino Capaldo, scomparso il 14 gennaio scorso, se n'è andata un'altra delle figure che, nell'ultimo scorcio del secolo passato, hanno contribuito in vario modo a definire l'attuale profilo del Terzo Settore e dell'Impresa sociale. Un contributo, il suo, che ha saputo abbinare interventi operativi e riflessione scientifica. Con alla base una unitaria, coerente e anticipatrice visione riguardo alla costruzione di un ordine economico e sociale libero, solidale ed efficace. Un approccio, dunque, innanzitutto politico, che per lui rappresentava il punto di partenza per porsi, in modo coerente con l'essenza della disciplina aziendalistica di cui era maestro, alla ricerca di concreti strumenti attuativi. Sempre aperto a lavorare raccogliendo, discutendo, rielaborando e finalizzando stimoli e proposte che gli potevano pervenire da vari fronti.

Fu così che, dall'incontro con Luciano Tavazza, nacque nel 1990 la Fondazione Italiana per il Volontariato (FIVOL) che rappresentò una esperienza, davvero straordinaria, di promozione a trecentosessanta gradi del fenomeno del volontariato, divenendo il modello che avrebbe poi segnato la strutturazione a livello nazionale di un sistema di supporto diffuso. La FIVOL fu infatti sostenuta dalla Fondazione Cassa di risparmio di Roma, di cui Capaldo era il presidente e fu questa esperienza ad ispirare, l'anno successivo, la previsione, nella legge 266/1991, della creazione dei Centri servizio per il volontariato e l'affidamento del loro finanziamento alle fondazioni bancarie.

Sempre come presidente della Fondazione romana sostenne, insieme alla Banca di Roma che pure presiedeva, la nascita di COSIS, la prima finanziaria interamente dedicata all'imprenditoria sociale. Partecipai personalmente a questa iniziativa, nella veste di amministratore delegato, e dunque ne conservo un ricordo particolarmente vivo. Insieme a Banca Etica, che in quegli anni muoveva i primi passi, COSIS, una finanziaria S.p.A. senza finalità lucrative, segnò l'avvio della stagione di concreta sperimentazione di forme di intervento finanziario a favore del mondo del Terzo Settore. Oltre ai 20 miliardi di lire di capitale sociale, apportati dalla Fondazione Cassa di risparmio e Banca di Roma, mediante un'emissione obbligazionaria dedicata, garantì un'ulteriore provvista *low-cost* per 24 miliardi. Ad essi si aggiunse una linea di finanziamento europeo FESR di altri 24 miliardi, finalizzata a creare un fondo rotativo per quelle che qualificammo come "PMIS – piccole e medie imprese sociali". Dunque, una rilevante base patrimoniale, che permise lo sviluppo di un'importante attività.

Furono anni entusiasmanti. Capaldo ci garantiva - a Tavazza e a me - non solo un totale supporto, ma anche una opportunità di permanente confronto su strategie e operatività, per me particolarmente utile e stimolante, dato il suo eccezionale livello di competenza ed esperienza in tematiche economico-aziendali, tanto sul piano scientifico,

quanto su quello professionale. Il risultato fu l'esplosione di operatività innovative su tutto il territorio nazionale. Con COSIS supportammo decine di cooperative sociali e non solo: rimase negli annali il prestito fatto ad ARCI nazionale per concludere la costruzione della nuova sede a Roma, garantito da un piccolo aumento sul costo della tessera degli associati. Contro tutti i criteri di valutazione ordinaria del rischio, sostenni che una base associativa di quasi un milione di persone rappresentava la miglior garanzia che potessimo immaginare. Capaldo condivise; il consiglio di COSIS approvò, seppur con qualche titubanza; l'ARCI terminò la costruzione della sede; il prestito fu interamente rimborsato alle scadenze previste.

Purtroppo, come le belle favole, il tutto durò poco. Capaldo decise di lasciare la presidenza della Fondazione Cassa di risparmio di Roma. Non cambiò idea, malgrado le insistenze di Tavazza e mie, che reputavamo il suo supporto da quella posizione ancora essenziale per le nostre due iniziative ben avviate, ma ancora da consolidare. Ci assicuro che nulla sarebbe cambiato, anche dopo il suo ritiro. Invece cambiò tutto. La gestione di chi gli succedette si sviluppò progressivamente in modo ostile alle due iniziative, che alla fine andarono verso la liquidazione.

Ormai più di due decenni sono trascorsi e della FIVOL e di COSIS, le due esperienze archetipe, rispettivamente di servizi e promozione del volontariato e di servizi finanziari per l'impresa sociale, quasi s'è ormai perso anche il ricordo. Ma se si vanno a ripercorrere le storie di vita di alcuni degli attuali protagonisti del terzo settore, si scopre che a vario titolo sono stati partecipi di quei dieci anni di formidabile innovazione sociale ed economica che si sviluppò al numero 40 di via Nazionale a Roma. Il buon seme che Capaldo contribuì a far germogliare è poi cresciuto altrove.

Continuammo comunque a vederci. Lo andavo a trovare nello studio di via Parigi dove, avvolti da una sobria *boiserie*, spendevamo ore, io ad aggiornarlo su evoluzioni e involuzioni in corso nel Terzo Settore e nelle politiche sociali e lui a riflettere sulla specificità e sulle modalità dello svolgere un'attività economica finalizzata a interessi generali e sulle misure legislative e fiscali che sarebbe stato opportuno cercare di promuovere.

Le sue ipotesi di lavoro erano semplici e lineari, come lineare e acuto era il suo modo di ragionare. Il suo ultimo testo istituzionale *L'azienda. Centro di produzione* (Giuffrè 2013) rappresenta un esempio, credo difficilmente superabile, di questa chiarezza di pensiero. In esso è contenuta una lucida sistematizzazione dei modelli di azienda, decisiva per la corretta definizione di impresa sociale, nonché riflessioni circa la valutazione, non solo economica, della ricchezza che l'azienda produce e indicazioni riguardo all'atteggiamento che lo Stato dovrebbe mantenere di fronte alle diverse forme e finalità delle realtà di produzione

organizzata. Un *livre de chevet* per imprenditori sociali evoluti, consapevoli e aperti, per quelle persone – alle quali Capaldo nell'introduzione dedica il libro - che "in ogni parte del mondo ricercano e sperimentano instancabilmente nuove vie per fare dell'azienda un'autentica comunità di uomini liberi".

Una sollecitazione e un impegno che personalmente continuerò a portare nella mente e nel cuore. E a trasmettere, per quanto ne sarò capace.

Grazie Professore! Ti sia lieve la terra.

Hanno scritto sul numero 1/2025

Francesco BIFULCO, Università degli studi di Napoli Federico II. Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Ha guidato progetti di ricerca nazionali sulle strategie hi-tech nel settore culturale. Le sue principali aree di interesse sono la gestione dell'innovazione ed il management delle Imprese culturali e creative, pubblicando volumi e articoli con editori e riviste internazionali.

Laura BONGIOVANNI, Presidente di Associazione Isnet per lo sviluppo dell'impresa sociale e responsabile dell'Osservatorio sull'impresa ad impatto sociale in Italia e nell'ambito della Biennale della Prossimità, dell'Osservatorio Prossimità Italia. Esperta di ricerca qualitativa e di gestione dei processi di cambiamento ispirati ad una visione olistica e alla valorizzazione del paradigma dell'economia trasformativa.

Raffaele CALUGI, laureato in giurisprudenza all'Università degli Studi di Firenze. Dottorando in "Regulation, Management and Law of Public Sector Organizations" presso l'Università degli Studi del Salento. La sua ricerca ha per oggetto il rapporto tra gli enti del terzo settore e la pubblica amministrazione.

Carola CARAZZONE, avvocatessa specializzata in diritti umani con un master cooperazione allo sviluppo, ha lavorato per 15 anni nella cooperazione internazionale. Dal 2014 è Segretaria Generale di Assifero, l'associazione italiana delle fondazioni ed enti filantropici. Dopo essere stata la Presidente di Dafne - Donors and Foundations Networks in Europe, da giugno 2022 è la Vice Presidente di Philea - Philanthropy Europe Association, associazione che abbraccia 7.500 fondazioni ed enti filantropici in tutto il continente, nata dall'unione di Dafne e EFC- European Foundation Centre.

Marco FAILLO, Università degli Studi di Trento. Professore associato presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento.

Virginia CECCHINI MANARA, Ricercatrice di politica economica presso il Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale dell'Università degli Studi di Milano.

Antonella CUPPARI, Dottore di ricerca in "Educazione nella società contemporanea" e cultrice della materia per l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Lavora nella cooperazione sociale dal 2006: attualmente è responsabile dell'area socio-culturale della cooperativa sociale La Vecchia Quercia (Calolziocorte, LC) ed è parte del team Ricerca e innovazione di Consorzio Consolida (Lecco).

Monica DE LUCA, psicologa libera professionista. Si occupa di ricerca, formazione e consulenza con organizzazioni pubbliche e del terzo settore. Collabora con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano sia come docente a contratto sia come cultrice della materia presso il Dipartimento di Psicologia.

Roberto GRAZIANO, PhD student presso l'università Federico II di Napoli e PhD Visiting Research Student presso l'università di Warwick. Vincitore del premio "Best young scholar award in honour of Natale Ammaturo", con il paper "Investigating the forms of reproduction of gender inequality on TikTok through a qualitative approach: the case study, the "Malessere" phenomenon". I principali campi di studio riguardano la sociologia digitale e nello specifico lo studio della riproduzione sociale e culturale in rete.

Gesualda IODICE, è Doctoral Candidate in Management presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Si occupa di ricerca e didattica in tema di modelli manageriali emergenti (Benefit Corporations, Società Benefit, B-Corps, Imprese Sociali) nel settore culturale e creativo, valorizzazione del patrimonio culturale e tecnologie inclusive per la promozione di esperienze culturali accessibili a persone con disabilità.

Graziano MAINO, Socio di Pares, lavora in qualità di consulente e formatore sui temi della responsabilità, dell'apprendimento organizzativo e delle collaborazioni cross-sector, collabora con il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento.

Simone MARTINO, Responsabile dell'ufficio valutazione presso la Direzione Learning della Fondazione Compagnia di San Paolo, da oltre vent'anni lavora nell'ambito della ricerca qualitativa e quantitativa, dell'analisi ed interpretazione dei dati e nella divulgazione dei risultati di studi e ricerche in organizzazioni profit e non profit.

Samuele POY, Università del Piemonte Orientale "A. Avogadro". Ricercatore in Politica Economica presso il Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile e la Transizione Ecologica, Università del Piemonte Orientale.

Matteo POZZOLI, Università degli Studi di Napoli "Parthenope". Professore associato di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope". Consulente del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Cndcec) anche per l'area No profit. Componente del Gruppo di lavoro sui principi contabili per il Terzo settore dell'Organismo Italiano di Contabilità e del Comitato scientifico della Fondazione Terzjus. Autore di numerose pubblicazioni sul tema del Terzo settore a livello nazionale e internazionale.

Lorenzo SACCONI, Università degli Studi di Milano. Professore ordinario in Politica Economica presso il Dipartimento di Diritto Pubblico Italiano e Sovranazionale, Università degli Studi di Milano. Direttore di EconomEtica. Membro del Coordinamento del Forum Disuguaglianze e Diversità e del Comitato di gestione di Iris Network.

Noemi SATTA, Esperta in innovazione culturale, progettazione strategica e partecipata. Si occupa di politiche pubbliche, partecipazione e co-design di processi e progetti per enti pubblici, fondazioni e comunità territoriali. Con un'esperienza di più di 20 anni, che spazia da pianificazioni territoriali, gestione di reti complesse, ideazione e modellizzazione di centri culturali, *sense making*, e governance, dal 2000 immagina e realizza trasformazioni e policy di rigenerazione per tutti i luoghi fuori dal centro (nelle città e non solo) per condividere, aprire e ricreare possibilità.

Felice SCALVINI, direttore responsabile della rivista *Impresa Sociale*. Avvocato, entra a 23 anni nel mondo della finanza, che abbandona nel 1981 per dedicarsi al nascente fenomeno della cooperazione sociale, della quale è stato leader nazionale portandola al riconoscimento legislativo e all'infrastrutturazione politica e imprenditoriale. Ha promosso la nascita di Federsolidarietà, Cgm, Cosis, Forum Nazionale del Terzo Settore. Attualmente è presidente di Fondazione Asm ed è stato presidente di Assifero.

Flaviano ZANDONAI, Gruppo Cooperativo CGM. Sociologo. Open innovation manager di Gruppo Cooperativo CGM. Già Segretario Generale di Iris Network dal 2007 al 2018. Cofondatore di CCW - Cultural Welfare Center.