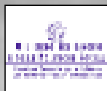


# Linee guide del Distretto formativo

[www.districtvalley.it](http://www.districtvalley.it)

Unione Europea Fondo Sociale Europeo  
Ministero del Lavoro e delle Politiche  
Sociali – Equal Iniziativa Comunitaria



Il presente quaderno è stato realizzato con la collaborazione del gruppo di progetto composto da:



## Indice

<b>Premessa</b>	<b>1</b>
Il programma di Iniziativa comunitaria Equal	2
La legge 328/2000	5
Il progetto District Valley	6
<b>Fattori strategici del Distretto formativo</b>	<b>9</b>
Modelli di sviluppo	10
Strategia di Lisbona	12
La responsabilità sociale delle imprese	13
Il ruolo "nuovo" dell'imprenditore	15
Terzo settore: la cooperazione sociale di produzione e lavoro	16
<b>Integrazione tra politiche sociali e politiche di sviluppo locale</b>	<b>17</b>
Innovazione organizzativa del tavolo di programmazione della legge 328/2000	18
Spin off per la creazione di nuove imprese	19
<b>Il contributo di District Valley all'innovazione organizzativa</b>	<b>21</b>
Il protocollo di intesa	22
Il rafforzamento delle aziende cooperative sociali	23
<b>Conclusioni</b>	<b>26</b>

---



L'idea di distretto formativo viene declinata nel progetto District Valley in una accezione diversa ed innovativa. Nello sforzo di realizzare una autentica azione di mainstreaming si è assunta una prospettiva capace di integrare tra loro istanze diverse che vanno dalla crisi del modello di sviluppo ai meccanismi di crisi del welfare, passando per le analisi e le strategie di crescita delineate dall'Unione Europea ed una (ri)declinazione dei servizi previsti da una, illuminata, legislazione nazionale.

Come è desumibile dall'indice del presente documento, si è ritenuto importante esporre una panoramica degli elementi fondanti l'idea e le azioni realizzate nella macro fase del Distretto con lo scopo di chiarire come il Distretto stesso può essere interpretato come un intervento che contestualmente tiene conto di fattori generali e particolari, apparentemente lontani dal contesto geografico ristretto nel quale si conduce la sperimentazione, ma che, almeno nelle intenzioni, mostrano possibili nuovi orizzonti e scenari rigorosamente fondati sulla coscienza che per contribuire a risolvere i problemi del "mondo" ciascuno di noi deve fare la sua parte, nel suo quotidiano e nei suoi dintorni.

E così si afferma che un unico filo conduttore lega tutti i fattori strategici elencati in queste linee guida, a partire dal Programma Equal e

dalla legge 328/2000, sino alle prospettive di nuovi modelli di sviluppo e di welfare.

### **Il programma Equal**

Intorno alla fine degli anni '80, inizi del '90, l'Unione Europea (allora ancora CEE) vara i Programmi di Iniziativa Comunitaria.

Come il nome lascia intuire, questi programmi non vengono concordati secondo le regole dei Programmi Operativi Nazionali e cioè attraverso i partenariati tra le proposte fatte dagli Stati Membri e la Commissione Europea, bensì è la stessa Commissione Europea che li vara di propria iniziativa stabilendo obiettivi, contenuti, normative e criteri di eleggibilità.

Siamo in un contesto politico nel quale la crescita dell'occupazione è forse la priorità più sentita a livello comunitario (si pensi al Libro Bianco su crescita ed occupazione di Delors) ed il problema delle fasce deboli, in quanto largamente escluse dal mercato del lavoro, e quindi a carico pressoché integralmente dei sistemi di welfare, si guadagna un interesse crescente.

Siamo anche in un contesto sociale dove il problema degli "ultimi" è oggetto di ricerca e sperimentazione nel tentativo di trovare nuove strade e strumenti di intervento.

Siamo infine in un contesto "scientifico" dove il focus della riabilitazione si sposta dalla cura del "sintomo", e cioè centrata su una cura, spesso inutile ed esasperata,

della "malattia", alla ricerca e promozione delle potenzialità dei soggetti in sofferenza, con un cambiamento di prospettiva epistemologica che non si esita a definire epocale.

Inoltre, negli anni compresi tra il 1989 ed il 1991, su iniziativa di 5 Stati Membri (Italia, Germania, Irlanda, Spagna e Grecia), viene proposto ed approvato un progetto, denominato Azimut-Lavoro e Salute mentale, che innova le regole sino ad allora seguite per i progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo. L'innovatività di questo progetto consiste prevalentemente nel proporre un'azione comune tra più Paesi Europei, là dove la "tradizione" delle proposte aveva al massimo visto progetti bi-laterali con una attività transnazionale limitata agli scambi di operatori, ed in qualche caso, di "allievi", delle azioni di formazione professionale, mentre Azimut sperimenta azioni comuni centrate sul superamento delle istituzioni manicomiali e l'integrazione sociale, e soprattutto lavorativa, dei pazienti sino ad allora destinati ad una vita istituzionale.

Azimut quindi contiene in sé il seme di sperimentazioni tese a costruire politiche sociali comuni europee, innovare i sistemi di cura e di riabilitazione tradizionali del tempo focalizzando l'intervento riabilitativo sulla "ricchezza" dei soggetti anziché sulle loro "povertà", costruire un Europa dei cittadini dal basso, secondo il principio che sarebbe successivamente diventato il criterio principe delle Iniziative Comunitarie: "Bottom-

Up Approach”.

Il successo dell’idea di Azimut (multinazionalità delle idee e dei progetti) conduce al lancio delle Iniziative Comunitarie inizialmente costituite dai programmi Horizon, Euroform e Now.

La caratteristica dei Programmi di Iniziativa Comunitaria è quella di finanziare la sperimentazione di soluzioni innovative nei processi di riabilitazione comunque finalizzati all’integrazione sociale ed in particolare all’inclusione nel mercato del lavoro.

Nel corso degli anni si assiste ad una crescente “specializzazione” delle Iniziative Comunitarie e difatti i programmi divengono maggiormente finalizzati in base alle caratteristiche dell’utenza. Così, mentre Horizon, destinato alle fasce dei disabili in generale, rimane una costante dei programmi, nascono Youthstart (giovani in generale con scarse competenze formativo-lavorative), Integra (fasce di emarginati adulti), etc...

In termini riabilitativi le Iniziative Comunitarie presentano il “difetto” di essere interventi a valle del problema, e cioè sperimentano percorsi di inclusione su soggetti per i quali il problema è acclarato e consolidato, senza porsi, ancora, il problema di prevenire i meccanismi di esclusione.

Inoltre le sperimentazioni, anche quando si configurano come autentiche best practices, faticano a divenire mainstreaming e cioè ad essere inserite nel patrimonio di competenze a disposizione dei servizi dedicati all’inclusione.

Il lancio del programma Equal, ultima declinazione dei Programmi di

Iniziativa Comunitaria, tesa a tesaurizzare il precedente quindicennio di esperienze e presenta nell’articolazione degli obiettivi e dei criteri di eleggibilità, una idea dell’esclusione, e di conseguenza dell’inclusione, in grado di formulare un corpo di assunti e teorie di altissimo profilo costruito a partire da una prassi innovativa straordinaria per quantità e qualità come quella sperimentata in tutti gli Stati Membri, prima dodici, poi quindici, sino all’Unione Europea dei venticinque, più gli Stati candidati resi anch’essi eleggibili nell’ambito di Equal.

Gli elementi che rendono straordinario Equal possono essere così riassunti:

- Viene introdotto il concetto di “Interventi di Sistema” la cui intenzione è quella di intervenire a monte dei problemi di esclusione, immaginando e sperimentando assetti istituzionali capaci di agire sul piano della prevenzione dei fenomeni di esclusione stessa. Gli interventi eleggibili quindi devono porsi il problema di intervenire non solo in termini ri-abilitativi, ma anche in termini “abilitativi”;
- Viene superata la specializzazione per fasce di utenza perché riconosce che i meccanismi di esclusione sono di carattere trasversale e non attengono allo specifico “sintomo” presentato dalla persona debole. Riconosce tuttavia contestualmente che ogni problema ha una sua specificità: lavorare sull’inclusione di un disabile comporta un

approccio diverso da quello che si usa nella cura e nell'inclusione di un tossicodipendente, ad esempio. In genere con il disabile si tenta una integrazione sociale sin dai primi momenti della vita, mentre con un tossicodipendente si tende a favorire un momentaneo ritiro dalla vita stessa (interventi di comunità terapeutica) per stimolare un cambiamento evolutivo a monte di ogni altro intervento inclusivo;

- Viene accolto il concetto di "presa in carico" dell'utenza. L'idea di "presa in carico" rappresenta la sconfitta definitiva, sul piano concettuale, degli interventi sintomo-centrici mutuati dall'approccio/visione/intervento clinico-nosologico ai problemi della devianza. Si riconosce cioè che la domanda posta dall'utente debole è una domanda complessa ed articolata che non può essere fronteggiata da un singolo intervento "fisioterapico" e/o farmacologico e/o psicoterapico. Si promuove quindi una idea dei servizi di inclusione come luoghi nei quali tutte le domande (bisogni) della persona possono e debbono essere accolti. Già le precedenti Iniziative Comunitarie, rendendo eleggibili misure di sostegno (interventi di housing per i senza casa, misure di riabilitazione per i disabili, operatori di accompagnamento in appoggio agli operatori del sistema formativo) accoglievano l'esigenza di agire su più fronti ai fini dei

processi di inclusione. Si deve infatti ricordare che i Programmi di Iniziativa Comunitaria sono finanziati eminentemente dal Fondo Sociale Europeo (e da meccanismi pluri-fondo FSE-FESR in obiettivo 1), e quindi da un meccanismo di finanziamento la cui competenza è rigorosamente formativa e finalizzata all'inserimento lavorativo. La possibilità quindi di eleggibilità di azioni non squisitamente formative rappresenta di per sé una notevole innovazione concettuale. Questa innovazione concettuale diviene pienamente compiuta con le azioni finanziabili in Equal;

- Viene accolto il concetto di "Rete" di servizi. Il concetto di Rete è il corollario della Presa in Carico. Infatti se un servizio deve essere in grado di accogliere tutte le domande del soggetto, non può naturalmente essere in grado di fornire tutte le risposte. Ne consegue che l'insieme delle risposte può essere fornito da una "rete" di servizi interagenti in grado così di articolare una complessità di intervento capace di fronteggiare la complessità della domanda posta dall'utente. Si assiste quindi alla creazione di nuove figure professionali, di crescente complessità come il Mentor e successivamente il Case-Manager in grado di prendere in carico il soggetto ed accompagnarlo attraverso tutti i servizi, riabilitativi, di sostegno, di orientamento, di formazione e di inserimento al lavoro, finan-

che di tempo libero, messi in rete tra di loro;

- Riconosce il valore del privato sociale obbligando i promotori a costituire partnership pubblico-private pena la non eleggibilità dei progetti. L'obbligo di costituire reti pubblico-private ha anche l'intento di rendere potenzialmente realizzabile il mainstreaming dei risultati/prodotti dei progetti, anche se questa intenzione si rivelerà largamente "ingenua" nella grande maggioranza dei casi;
- Riconosce, last but not list, il ruolo fondamentale giocato dall'economia sociale in tema di inclusione dedicando un intero asse a misure per la creazione, lo sviluppo e il miglioramento delle iniziative nel campo dell'economia sociale stessa. Si tratta anche qui di un passaggio non di poco conto e che riguarda il ruolo del terzo settore nell'intera UE, ruolo che, si vedrà, viene riconosciuto come fondante anche nei principi e negli enunciati varati dalla Strategia di Lisbona uno e due, strategia che ha originato i nuovi regolamenti dei Fondi Strutturali del Quadro Comunitario di Sostegno 2007-2013.

### La legge 328/2000

La legge 328/2000 è la "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

Tra i principi ispiratori si rintraccia-

no gli articoli 2, 3 e 38 della Costituzione. Infatti il primo principio declama:

*"La Repubblica assicura alle persone ed alle famiglie un sistema integrato di interventi e servizi sociali, promuove interventi per garantire la qualità della vita, pari opportunità, non discriminazione e diritti di cittadinanza, previene, elimina o riduce le condizioni di disabilità, di bisogno e di disagio individuale e familiare, derivanti da inadeguatezza di reddito, difficoltà sociali e condizioni di non autonomia".*

Sostanzialmente la legge introduce il concetto fondamentale della programmazione territoriale della rete di servizi ed interventi sociali e chiama ai tavoli di programmazione forze sindacali e terzo settore, in particolare le associazioni di rappresentanza dei cittadini in stato di bisogno.

Lo spostamento del focus degli interventi da una struttura considerabile a "pioggia" ad un intervento di programmazione e pianificazione con la partecipazione di altre istanze del corpo sociale testimonia anche in questo caso un passaggio di prospettive di notevole valore. In altri termini la legge 328 recepisce un cambiamento di visione delle condizioni di bisogno da un carattere assistenziale ad un carattere pro-attivo e condiviso attraverso la creazione di meccanismi di rete.

Come per il programma Equal è evidente l'intenzione del legislatore di riconoscere che la domanda di sostegno è una domanda comples-

sa, non liquidabile con un intervento sussidiario, di carattere economico o meno. Al contrario, nell'articolazione dei servizi (o quanto meno nella pianificazione degli stessi per aree ben definite: piani di zona) stabilisce la necessità di riconoscere stake holder esterni alla semplice relazione operatore-utente, relazione di sapore quasi privatistico e personale nella vecchia concezione dei servizi. Definisce il principio che l'emarginazione è un problema della collettività e della comunità locale e del quale è imprescindibile che la comunità locale stessa, almeno nelle sue risorse più attente, si faccia carico.

Va sottolineato che la legge nei suoi articolati prevede il coordinamento sia con gli interventi sanitari e dell'Istruzione nonché con le politiche attive di formazione, di avviamento e di inserimento/reinserimento al lavoro, sia la concertazione e la cooperazione tra i diversi livelli istituzionali.

### **Il progetto District Valley**

Il progetto District Valley è presentato sull'asse dell'economia sociale ed è finalizzato, secondo gli obiettivi pertinenti dell'asse stesso, al rinforzo dell'economia sociale.

Nella sua formulazione si è tenuto conto di alcune considerazioni preliminari sull'universo in generale del terzo settore, ma in particolare, data la specificità dell'ente promotore, Intesa Formazione, che appartiene ad un importante gruppo bancario, si è posta maggiore attenzione al settore della coopera-

zione sociale, quale modello di organizzazione maggiormente vicino ad una azienda tradizionale e, conseguentemente, più pertinente in termini delle competenze messe in campo da un istituto di credito. Dall'analisi del fabbisogno sono emersi, tra gli altri, importanti nodi critici della cooperazione sociale:

- Le cooperative sociali sia di tipo A che di tipo B, nascono generalmente su iniziativa spontanea di operatori alla ricerca di soluzioni per il recupero/inserimento dei propri assistiti. Più raramente, ed in particolare per la fascia dei disabili, i promotori sono figure parentali impegnate a garantire ai propri figli/parenti dignitose condizioni di vita e soprattutto un "futuro dopo di loro". A causa della loro particolare natura, siano essi operatori della riabilitazione o figure parentali, raramente questi "imprenditori" sono in possesso delle conoscenze canoniche del mondo delle imprese, sia in termini di gestione (management), che in termini finanziari. Tuttavia dall'analisi delle esperienze e della documentazione preliminari emerge che la figura dell'imprenditore sociale è solo in parte sovrapponibile a quella dell'imprenditore tradizionale, poiché sussistono diversità non componibili riconducibili, intanto, ad una differenza di obiettivi: mentre per le imprese tradizionali il profitto è un obiettivo irrinunciabile, nelle cooperative sociali il profitto è uno strumento di emancipazione e di conquista di cittadinanza

per i soci aderenti. In termini di gestione all'imprenditore sociale è inoltre richiesto, oltre a condurre proficuamente l'azienda, di mediare al proprio interno tra soci deboli e soci normodotati, sia in termini di relazioni di attenzione (aiuto e sostegno), che di compatibilità con le performances richieste dal mercato. Inoltre si deve considerare che la cooperazione sociale è intenzionalmente un sistema di imprese ad alto capitale umano e che le altre capitalizzazioni, anche quando (raramente) presenti, vengono spesso vissute come elementi antagonisti della mission valoriale caratterizzante del sistema ed intensamente vissuta;

- Per le stesse ragioni i modelli aziendali tradizionali ampiamente consolidati nel mondo delle imprese, ancora una volta, pur conservando tutto il loro valore anche nell'ambito della cooperazione sociale, non si sovrappongono totalmente ai modelli organizzativi richiesti da una "azienda" che compenetra necessità produttive e sostegno a soggetti in difficoltà.

Con queste premesse le azioni del progetto si sono quindi dispiegate lungo un diagramma di flusso lineare che prevedeva le tre fasi della conoscenza approfondita del settore rispetto ai nodi critici isolati tra gli altri, comprensione ed elaborazione dei possibili interventi e interventi sul "campo" in raccordo con gli attori della cooperazione sociale.

Il progetto quindi può sostanzialmente riassumersi in due diverse fasi:

- Ricerca (desk e field):
  - Modelli organizzativi delle cooperative sociali così come desunti dalle esperienze esistenti;
  - Capacità/competenze "reali" dell'imprenditore sociale così come osservate in situazioni di aziende viventi e produttive;
- Distretto formativo
  - Interventi di formazione in rete;
  - Interventi di tutoraggio sul campo.

Una particolarissima attenzione è stata posta nel progetto alla fase di mainstreaming, con la piena consapevolezza della diffusa esperienza di "fallimento" che attraversa sia longitudinalmente che trasversalmente tutta l'esperienza dei Programmi di Iniziativa Comunitaria sin dal loro varo, azione di mainstreaming intesa non come mera attività di disseminazione dei prodotti/risultati del progetto, ma come effettiva innovazione istituzionale determinata dall'intenzione progettuale.



## Fattori strategici del distretto Formativo

La particolare attenzione al mainstreaming è fondata su una serie di considerazioni e di attenzioni finalizzate a realizzare una autentica "istituzionalizzazione" delle ipotesi e dei risultati del progetto.

Per evitare ogni velleitarismo, o di perseguire stancamente (ed ai soli fini di una adesione formale) i principi ed i dettati di Equal, l'azione di mainstreaming è stata valutata in prospettiva strategica, con l'attenzione a collocarla in un quadro obiettivamente e concretamente coerente con i processi, anche problematici, verso i quali si muove e si agita il "mondo".

Difatti scopo di ogni innovazione è quello di fornire un contributo possibile alla soluzione di problemi e, quando si ragioni in termini di sistema, tale contributo deve tenere conto della complessità e delle interazioni del sistema stesso.

La cooperazione sociale si costituisce come settore quanto meno parallelo al settore produttivo, intercettando una domanda che né Stato né Mercato riescono a soddisfare, conquistando tra l'altro una non trascurabile dignità in termini di Prodotto Nazionale Lordo (in Italia pari al 5% circa, mentre persino nel "capitalismo estremo" degli Stati Uniti tocca il 6% del Gross Domestic Product) ed in termini di quote occupazionali.

Pur perseguendo il profitto, anche se come strumento e non come obiettivo, il terzo settore in genera-

le non “dimentica” mai la spinta valoriale che lo sostanzia, con il risultato di rendere compatibili valori e profitto, etica e mercato. Queste riflessioni hanno orientato l’approfondimento su una serie di temi che rendessero il mainstreaming del progetto:

- raggiungibile;
- coerente con le leggi esistenti (e quindi non richiedere interventi normativi ad hoc, obiettivo di sapore francamente velleitario);
- ben collocato nelle strategie di sviluppo europee;
- attento alle riflessioni e alle nuove consapevolezze dei cittadini e delle imprese (per esempio ambiente, agricoltura biologica, etc...);
- teso a sostenere i meccanismi di un nuovo welfare, più inevitabile che virtuoso.

### Modelli di sviluppo

“Vi è una crescente consapevolezza che la forma e la dimensione che va assumendo la questione sociale a livello mondiale interpella criticamente i modelli di sviluppo, i processi di modernizzazione, ed in particolare gli assetti delle democrazie considerate avanzate” (Rosario Accarino).

In effetti, ed in particolare, il modello di sviluppo che assume il capitalismo come modello sociale vincente suscita, di fronte agli eventi che si presentano, più di qualche preoccupazione. Molti sono gli economisti, e di diversa provenienza, che sottoli-

neano come “l’esclusione da standard dignitosi di vita non tocca oggi solo i cittadini del terzo mondo, ma è una realtà in graduale espansione anche nei paesi avanzati e nelle democrazie mature”.

Al centro del problema molti analisti pongono l’internazionalizzazione dell’economia, ed in particolare del capitale finanziario, che “si dirige dove è possibile realizzare maggiori profitti sia sul piano finanziario, sia sul piano economico-produttivo”.

Questa sovranazionalità del capitale finanziario che investe dove i tassi di interesse sono più alti, il costo del lavoro è minore (in numerosi casi, come riportato sia dagli organismi internazionali come il rapporto dell’O.I.L. sul lavoro minorile, che dalla cronaca, con grave detrimento dei diritti umani elementari), le misure di welfare e di tutela dei lavoratori sono minori, non trova più contrapposti i meccanismi regolatori che gli Stati nazionali utilizzano per compensare gli squilibri determinati da questi modelli economici (politiche sociali, leggi antitrust, tutela del lavoro, politiche per l’ambiente, etc...) e che, allo stato attuale, solo in ambito nazionale, appunto, possono essere agiti mostrando la corda della loro inadeguatezza e “impotenza”.

Da più parti quindi si ritiene che sia necessario riflettere sul modello di sviluppo “imbrigliandolo” dentro lacci sovranazionali e delimitando anche geograficamente aree di interesse economico i cui confini non siano più illimitati (mercato

globale), ma definiti attraverso misure di "protezione" ed attenuazione di un liberismo che appare suicida sotto diversi profili, non esclusivamente economici.

La stessa Unione Europea "sta tentando faticosamente di disciplinare cambi e movimenti di capitale entro spazi più ampi di quelli degli Stati nazionali, ma comunque circoscritti rispetto all'oceano del mercato mondiale: grandi aree integrate economicamente e politicamente" (Giorgio Ruffolo).

In questo scenario la crisi del Welfare State (e cioè le misure a sostegno delle fasce deboli della popolazione) contribuisce a rendere poco incoraggiante lo scenario futuro.

Tuttavia, in campo economico, sia nel mondo accademico, che nei saggi degli economisti più attenti (di diversa provenienza), si diffonde un ragionamento che rovescia la vecchia idea di sistemi economici costituiti da tante istanze individualiste e competitive (con il corollario della speranza ampiamente disattesa del "mercato auto-regolatore") a favore di "una interazione non anonima tra i singoli e sulla rilevanza delle norme sociali. Dove si dava per scontato che la crescita portasse con sé il male necessario della disuguaglianza, oggi si osserva che l'uguaglianza può essere un volano per la crescita".

In questa prospettiva il "futuro del Welfare dipenderebbe da due condizioni: la prima "esterna", ovvero il cambiamento radicale del modello di sviluppo; la seconda "interna",

ovvero la sua riforma. Il Welfare infatti, così com'è non risponde più ai criteri di equità, di efficienza e di reale promozione della persona e della cittadinanza: una cittadinanza che non può essere definita solo secondo parametri economici, e che richiede un diverso apporto dello Stato, dei cittadini e dei soggetti sociali organizzati" (Rosario Accarino).

Per le sue caratteristiche il "Terzo Settore" (qui considerato nella sua interezza e quindi comprensivo delle organizzazioni di volontariato, le "charities", le organizzazioni religiose, la cooperazione sociale, etc...) rappresenta una struttura di Welfare non più erogato dallo Stato (Welfare State), bensì erogato dalla collettività/comunità (Community Welfare) e, nella declinazione del Terzo Settore rappresentata in Italia dalla cooperazione sociale di tipo B, un Welfare basato non sulla erogazione di sussidi e/o sostegni, ma sull'accesso facilitato e defiscalizzato a commesse di lavoro (Workfare).

Se ne deduce, anche in considerazione del suo impatto "macroeconomico", che il Terzo Settore in generale, la cooperazione sociale di tipo B, in particolare, costituiscono una concreta ed estesa dimostrazione di come "l'uguaglianza può essere un volano per la crescita". Considerando inoltre che il Terzo Settore nasce e cresce a partire da istanze della collettività e non dei Governi, si può davvero constatare fuori di ogni considerazione ideologica, come una visione ed un approccio Bottom-Up, che vede attivarsi i cittadini e le istanze diffu-

se della società, può fornire un contributo apprezzabile nel disegnare scenari diversi e palesemente meno votati al "disastro" economico e ambientale e, prima di ogni altra cosa, al rischio pericolosissimo di perdita della coesione sociale.

### La Strategia di Lisbona

"Il Consiglio europeo ha tenuto una sessione straordinaria il 23 e 24 marzo **2000 a Lisbona** per concordare un **nuovo obiettivo strategico per l'Unione** per il nuovo decennio al fine di **sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza**. Con la Strategia globale concertata l'Unione si è prefissata l'obiettivo strategico di: *"diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale"*.

È nel perseguimento di tale obiettivo che sono state avviate una serie di ambiziose riforme che hanno preso il nome di "Strategia di Lisbona" e il cui status viene periodicamente valutato in occasione di una specifica sessione annuale, il cd. Consiglio Europeo di Primavera" (Isfol).

Nella Strategia di Lisbona, dalla quale originano gli obiettivi per i nuovi Fondi Strutturali 2007-2013, una particolare enfasi è posta sulla "Politica di Coesione Sociale".

Viene delineata una strategia di sviluppo tesa a dare una identità comune all'Unione Europea, strategia caratterizzata da una politica attenta a tante e diverse "Compatibilità", e quindi non esclusivamente ambientali.

Si può a buon titolo affermare che l'Unione Europea ha l'ambizione di porsi-imporsi come nuova forza planetaria tra il mondo occidentale ed i paesi emergenti del sud est asiatico, perseguendo un'idea di sviluppo che pone con forza al centro i cittadini, l'inclusione sociale e la coesione sociale come elementi irrinunciabili dello sviluppo stesso. Nelle indicazioni per l'elaborazione dei Piani Operativi Nazionali vengono sottolineati, tra gli altri, due elementi considerati essenziali: gli interventi di inclusione delle fasce deboli, che permangono escluse dal mercato del lavoro e anzi appaiono in crescita quantitativa e qualitativa, poiché nuove e "moderne" fasce di disagio si vanno aggiungendo a quelle tradizionali; il ruolo essenziale svolto dalle Regioni (qui intese come regioni europee), e quindi il riconoscimento del ruolo cruciale che può e deve essere svolto in ambiti locali in termini di contributo allo sviluppo.

In altri termini la Strategia di Lisbona lascia intravedere la consapevolezza, e la preoccupazione, della necessità di un cambio di rotta (oltre naturalmente ad una forte ambizione politica identitaria) rispetto ai meccanismi tradizionali del libero mercato, che con la globalizzazione, e con il capitalismo finanziario, hanno visto prevalere essenzialmente gli "istinti di rapina"

secondo la più classica concezione Hobbesiana dell' homo homini lupus.

Infatti si dovrebbe, per inciso, aprire una parentesi filosofica sulla natura dell'uomo (o meglio sulla concezione della natura dell'uomo) che si intravede nell'approccio culturale della Strategia di Lisbona, e più in generale, della cultura complessiva dell'Unione Europea.

Già nell'"Acquis Communautaire" l'adesione dei nuovi Stati Membri è subordinata essenzialmente al rispetto di tre condizioni irrinunciabili:

- il rispetto dei diritti umani;
- la transizione da un'economia di Stato ad un'economia di mercato;
- politiche sociali di inclusione della popolazione debole,

premesse che lasciano intuire come la concezione dell'uomo nell'idea di Europa sia più informata dal pensiero di Rousseau e di Montesquieu, che non da Machiavelli e dallo stesso Hobbes, pur se declinata con un chiaro pragmatismo.

L'idea stessa che ha promosso prima l'Euroatom (l'Europa del carbone e dell'acciaio) e successivamente la CEE, sino all'ultima UE dei 25, ha motivazioni molto più vicine ad una concezione ideale e idealista delle nazioni, che non a ragioni prettamente e squisitamente economiche.

La digressione non sembri pellegrina perché nella concezione che ispira il terzo settore, e nell'attenzione che nella Strategia di Lisbona vengono riconosciute sia alla coesione sociale, che alla stessa economia sociale, la spinta valoria-

le e una concezione dell'uomo solidale e comunitaria (contrapposta all'egoismo ed all'individualismo) sono insieme la ragione e la condizione del suo sviluppo, e questa concezione trova un accogliente albergo negli enunciati dei nuovi obiettivi strutturali.

La prospettiva strategica europea quindi non indica una rinuncia ai meccanismi del profitto, ma riflette una idea del profitto che non può e non deve essere disgiunta da considerazioni, e strumenti, etiche irrinunciabili.

Non ultimo, il richiamo al ruolo "locale" (regionale) considerato essenziale per lo sviluppo, altro non rappresenta che l'importanza che l'Europa attribuisce ai meccanismi di Bottom-Up, e cioè alla partecipazione diretta dei cittadini nella possibilità di condizionare e determinare anche i processi macroeconomici, non meno dell'importanza che viene attribuita ai Governi degli Stati Membri.

### La Responsabilità Sociale di Impresa

Per **responsabilità sociale d'impresa** (o Corporate Social Responsibility, CSR) si intende l'integrazione di preoccupazioni di natura *etica* all'interno della visione strategica *d'impresa*: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività.

Si tratta di un concetto innovativo e molto discusso, espresso per la prima volta nel 1984 da R. Edward

Freeman nel suo saggio "Strategic Management: a Stakeholder Approach", Pitman, London 1984. Ma già nel 1968, in "Strutture integrate nel sistema distributivo italiano", si afferma che l'attività d'impresa, pur mirando al profitto, deve tenere esplicitamente presenti una serie di istanze interne ed esterne all'impresa, anche di natura socio-economica" (Wikipedia).

Un'impresa che adotti un comportamento socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative economiche, ambientali, sociali di tutti i portatori di interesse (stakeholders) coglie anche l'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo e a massimizzare gli utili di lungo periodo.

"...Un prodotto, infatti, non è apprezzato unicamente per le caratteristiche qualitative esteriori; il suo valore è stimato in gran parte per le caratteristiche non materiali, quali le condizioni di fornitura, i servizi di assistenza e di personalizzazione, l'immagine ed infine la storia del prodotto stesso.

La consapevolezza, dei produttori e dei consumatori, circa la centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive e la "tracciabilità" storica della catena dei processi che hanno portato alla realizzazione del prodotto stanno attualmente guadagnando l'attenzione dei vari attori presenti sul mercato.

Risulta pertanto evidente come l'impegno "etico" di un'impresa sia entrato direttamente nella cosiddetta *catena del valore* prospettan-

do così l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con uno "sviluppo sostenibile" per la collettività. All'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno, infatti, un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile molto attenta all'operato imprenditoriale.

E', quindi, di fondamentale importanza l'attività dedicata al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso i cosiddetti stakeholders (soggetti interessati, per es. Organizzazioni non governative, sindacati, mass-media ecc.). Nei sistemi di gestione aziendale, l'attenzione agli stakeholders è divenuta di importanza cruciale per le imprese e spesso lo sviluppo nel tempo di relazioni positive con tali soggetti può diventare un elemento di valore aggiunto per l'impresa. Ma il comportamento più o meno etico di un'impresa interessa potenzialmente tutti i cittadini, ai quali non bastano astratte dichiarazioni di principi e valori: essi esigono ormai un impegno quotidiano e credibile, frutto di una precisa politica manageriale e di un sistema aziendale organizzato a tal fine".

Sembra importante sottolineare che il concetto di responsabilità sociale di impresa nasce proprio nel mondo imprenditoriale e non, come si potrebbe supporre, nel mondo sindacale e/o sociale in generale. Questa "paternità" aziendale testimonia una diversa consapevolezza dell'imprenditore, non

più rivolta esclusivamente all'obiettivo del profitto, ma attenta al contesto globale e locale nel quale l'impresa opera.

In termini di contesto locale si deve sottolineare che nell'ultimo periodo è nata una nuova declinazione della responsabilità sociale, non solo riferita alla singola impresa, ma a tutta la collettività. Questa declinazione è particolarmente indirizzata e calzante per la realtà italiana a causa della composizione territoriale (Piccole-medie imprese, tendenzialmente raggruppate in distretti industriali collegati in forma reticolare).

La strategia della Responsabilità Sociale D'impresa per stimolare le imprese ad assumere comportamenti responsabili, viene ora calata in un nuovo contesto, dove il soggetto promotore è tutta la comunità, tutto il territorio nel quale vivono e operano i diversi portatori di interesse.

Il passaggio da una "responsabilità singola e/o individuale" ad una "responsabilità collettiva" ha l'obiettivo di accompagnare le istituzioni e le organizzazioni (pubbliche e private; profit e non profit) in un percorso di costruzione condivisa dove le giuste istanze economiche vanno coniugate con le attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.

La CSR Territoriale ha come scopo quello di migliorare la qualità della vita della comunità.

### **Il ruolo nuovo dell'imprenditore**

Una recente comunicazione della Commissione Europea, "COM(2006) 136 final" del 22.3.2006 intitolata: "Implementing the partnership for growth and Jobs: Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility", indica come cruciale lo sviluppo della Responsabilità Sociale di Impresa ai fini dell'obiettivo della Coesione sociale.

In particolare, forse anche per assumere una identità di sviluppo originale che caratterizzi una "visione del mondo" europea, rispetto ad altre "visioni" correnti del mondo occidentale e non, nel documento si afferma che: "... Europe needs a public climate in which entrepreneurs are appreciated not just for making a good profit but also for making a fair contribution to addressing certain societal challenges. ....".

Si può quindi osservare come una serie di indicatori: l'assunzione dell'"etica" nella catena del valore aziendale; l'attenzione alla comunità locale nei suoi stake holders istituzionali e sociali; una nuova e attenta sensibilità ai temi dell'ambiente e dello sviluppo "compatibile"; il cambiamento di ruolo delle organizzazioni di rappresentanza, da semplici "sindacati" di interesse, a co-protagonisti della vita politica del paese, delineano una figura nuova dell'imprenditore che da "parte sociale" seduta al tavolo del dialogo bi o tri-partito si evolve verso quella di "attore sociale" protagonista delle scelte anche politi-

che di governo e sviluppo della collettività globale e locale.

### **Terzo settore: la cooperazione sociale di produzione e lavoro**

Nel quadro generale del terzo settore, la cooperazione sociale di tipo B, e cioè di produzione e lavoro, rappresenta la realtà che maggiormente si avvicina ad una vera azienda, e come tale coinvolta nei meccanismi produttivi e di sviluppo.

La cooperazione di tipo A, essenzialmente legata ai servizi di carattere socio-sanitario alla persona, svolge un ruolo essenziale come sistema di out sourcing dei servizi pubblici sociali e sanitari, ma pur rappresentando, anche propriamente, una "impresa di servizi" e quindi legata in qualche modo ai meccanismi di mercato, gioca un ruolo diverso e meno determinante se riferita allo sviluppo locale inteso in senso più tradizionale. Si può ipotizzare un futuro "radioso" per la cooperazione sociale di tipo A a causa dei fenomeni demografici di invecchiamento della popolazione, e cioè di un crescente bisogno nella prospettiva anche a breve, di servizi alla persona anche di carattere specialistico (fenomeni di non auto-sufficienza sia fisica che mentale della popolazione anziana), servizi che il sistema pubblico non potrà fronteggiare da solo per il consistente impatto sia qualitativo che quantitativo atteso negli anni a venire.

Adottando un linguaggio "clinico" si può affermare che la cooperazione sociale di tipo B attua interventi sul-

l'utenza debole di carattere "evolutivo", mentre la cooperazione sociale di tipo A dispiega esclusivamente interventi di "sostegno".

Inoltre, come già avanzato, la cooperazione sociale di tipo B rappresenta un modello di azienda in grado di coniugare tra loro meccanismi produttivi e vere misure di welfare orizzontale, facendosi carico per statuto di un minimo di 30% di soci deboli rispetto alla compagine societaria complessiva.

C'è inoltre un elemento della cooperazione sociale di tipo B che non sembra sufficientemente valorizzato. E' vero che queste organizzazioni danno lavoro a soci deboli nella misura del 30% dei soci complessivi, ma è altrettanto vero che danno lavoro anche al "restante" 70% di soci cosiddetti normo-dotati. In altri termini, questo tipo di cooperazione sociale rappresenta certamente un canale di integrazione sociale e lavorativa dei soggetti marginalizzati, ma rappresenta altresì una opportunità occupazionale di una certa consistenza anche per la popolazione "normale" disoccupata o inoccupata, tra l'altro di carattere auto-imprenditoriale e per sua natura "flessibile".

Ed è forse questa ultima considerazione che, nel quadro del mercato del lavoro attuale, rende più che ragionevoli gli investimenti nello studio di questo "fenomeno" finalizzati sia a sostenerlo che a svilupparlo, ed, in particolare, se possibile a strutturarne le variabili nella direzione di una forte tenuta di "mercato".

Quanto sino ad ora proposto e ragionato può essere sintetizzato in un elenco puntato che riassume tutti gli elementi dei quali si è tentato di tenere conto contestualmente nell'ideare e successivamente promuovere l'attività di mainstreaming del progetto District Valley.

L'idea di mainstreaming tiene di conseguenza conto di:

- Promuovere un intervento di sistema
- Prendere in carico le persone deboli
- Mettere in rete diversi attori
- Valorizzare il privato sociale
- Promuovere l'economia sociale
- Valorizzare e sviluppare ulteriormente l'idea di programmazione della legge 328/2000
- Sperimentare nuovi modelli di sviluppo, in particolare, locale
- Sperimentare nuove strategie di welfare
- Collocare l'attività nel quadro delle strategie di sviluppo europee, in particolare nel favorire la coesione sociale
- Promuovere un nuovo patto sociale tra istituzioni e servizi, imprenditori, sindacati e terzo settore anche valorizzando le strategie di CSR
- Favorire negli imprenditori un ruolo di protagonismo nella crescita della comunità locale.

### **Innovazione organizzativa del tavolo di programmazione della legge 328/2000**

Si è detto di come la legge 328 sia essenzialmente un tavolo di programmazione di interventi per la popolazione in difficoltà realizzati in un contesto territoriale ben definito (piani di zona) e che coinvolge diverse istanze della comunità locale.

In larga misura si è considerato prioritario coinvolgere, oltre agli enti sanitari, gli enti del terzo settore grazie alla vocazione "sociale" di questi interlocutori. Più raramente, nonostante la legge lo prevedesse, si sono seduti al tavolo di programmazione altri attori istituzionali come gli assessorati allo sviluppo, alla scuola ed alla formazione.

Eppure proprio questa sinergia tra interventi socio-sanitari, politiche attive per il lavoro e, di conseguenza, le tematiche dello sviluppo, è forse la parte più innovativa e più "visionaria" che la legge ha introdotto. Il riconoscimento implicito che la "Cittadinanza" passa attraverso il riconoscimento dei diritti, ma anche dei doveri. Una nuova e produttiva idea dell'assistenza che, partendo dall'attenzione alle potenzialità anziché alle disabilità del soggetto, fisiche, psicologiche o sociali che siano, considera il lavoro un passaggio irrinunciabile dei percorsi sia di ri-abilitazione, che di a-bilitazione.

Negli anni recenti gli operatori della riabilitazione hanno considerato con una certa "sufficienza" gli

interventi a carattere caritatevole, liquidandoli come pura e semplice assistenza, non in grado cioè di una autentica intenzione evolutiva. Riconoscendo tuttavia il valore di questi interventi se non altro, nella definizione moderna, per la loro capacità di incidere sulla "riduzione del danno", si può forse affermare che quando si riconoscano solo i diritti alle persone in difficoltà si opera essenzialmente come "Dame di carità" (con assoluto rispetto per queste figure importanti del volontariato). Quando invece si riconoscono diritti e doveri, con il carico di difficoltà e potenziali conflitti che ciò comporta, si è invece pienamente "operatori".

Questa "capacità di operare", anziché solo sostenere, è lo spirito profondo del legislatore nella promulgazione della legge 328.

In un mercato del lavoro come quello attuale, povero di domanda da parte del sistema produttivo, la strategia pro-attiva non può riferirsi esclusivamente alle politiche attive per il lavoro, che incidono essenzialmente sugli aspetti dell'offerta, nei casi più efficaci, migliorando la qualità e la collocabilità.

Così come già per la cooperazione sociale, nata in fondo da operatori impegnati a costruire i posti di lavoro attraverso un salto di qualità produttivo dei tanti laboratori di espressività attivati per la riabilitazione dei pazienti, il sistema sociale non può non occuparsi di creare condizioni di sviluppo grazie alle quali rendere disponibili opportunità occupazionali altrimenti possibili,

ma poco probabili. E la legge 328 ne intuisce, attraverso il quadro e le disposizioni normative che prevede, le possibili direzioni.

Manca tuttavia alla legge un interlocutore cruciale: al tavolo di programmazione, perché il cerchio si compia, deve sedersi il mondo datoriale/imprenditoriale, con il fine di coniugare finalmente sviluppo locale e politica sociale. Ci sembra, nei ragionamenti che precedono, che questa che può rappresentare una importante innovazione organizzativa, non sia affatto "velleitaria" e che sia in grado di agire contestualmente tutti gli elementi elencati nella sintesi tentata più sopra.

Dalla presa in carico dell'utente, completando gli interventi di sostegno con azioni formative mirate ad una effettiva integrazione lavorativa, al completamento di una rete che già la legge prevede, ma che manca di un interlocutore essenziale sul versante dell'inserimento lavorativo, coerente con la figura nuova dell'imprenditore come attore sociale e non più semplice parte sociale, capace di dispiegare concretamente le azioni di responsabilità sociale nella sua accezione più ampia e moderna di una "ecologia" della comunità locale, alle strategie e raccomandazioni della UE finalizzate alla promozione di una più forte coesione sociale e attente alla dimensione locale secondo i principi rivelatisi fruttuosi di un approccio Bottom-up.

L'innovazione del tavolo presuppone anche, attraverso una forte

sinergia "istituzionale" tra cooperazione sociale, imprese e politiche di sviluppo, la sperimentazione, quanto meno, di un nuovo modello di sviluppo e il rafforzamento di un modello di welfare possibile che passa attraverso canali privilegiati di occupazione tesi a garantire "cittadinanza" di diritti e di doveri alle fasce più deboli della popolazione.

### **Spin Off per la creazione di nuove imprese**

Ragionando in termini di sviluppo locale appare evidente che una maggiore domanda occupazionale non può che nascere da un incremento e una diversificazione delle attività produttive, in particolare attraverso la nascita di nuove imprese in settori che si dimostrano trainanti e, poiché attivati in un contesto istituzionale pubblico e sociale, attenti ai problemi che affliggono il pianeta.

Ciò significa che devono essere privilegiati in termini di start up settori produttivi come le energie rinnovabili, la raccolta differenziata, la bio-agricoltura, i consorzi di riutilizzo degli scarti di lavorazione come materie prime, solo per citare alcuni esempi dove la domanda è in forte crescita e che hanno altrettanto forte valenza etica.

La sinergia tra imprese e cooperazione sociale, sulla quale direzionare in modo mirato anche eventuali investimenti pubblici, può essere attivata attraverso azioni di spin off finalizzate a creare "holding" miste che coniugano produttività e welfare. Anche questo elemento relativo

al fenomeno dello spin off non appare velleitario. Infatti uno studio condotto nell'ambito delle attività del progetto District Valley, che aveva lo scopo di verificare la fattibilità dell'ipotesi di mainstreaming, rivela che circa il 70% delle aziende in Italia nasce per spin off (lo studio è allegato alle presenti linee guida per gli eventuali approfondimenti).

## Il contributo di District Valley all'innovazione organizzativa

Come descritto nell'introduzione il progetto District Valley ha sviluppato in particolare alcuni strumenti di supporto allo start up e allo sviluppo di cooperative sociali. Compatibilmente con le azioni finanziabili e finanziate, ha realizzato alcune tessere di un disegno più ampio delineato già nella fase di formulazione del progetto, come ampiamente descritto nelle pagine precedenti.

Nell'esecuzione ha allacciato alleanze (esterne alla partnership di sviluppo) con attori istituzionali e del mondo del terzo settore realizzando l'embrione di quella "rete" essenziale agli obiettivi, ambiziosi, di ragionare su un nuovo modello di sviluppo, di welfare e, in questo contesto e con questa prospettiva, di aprire una alleanza forte tra mondo delle imprese e mondo della cooperazione sociale. Al mondo delle imprese chiede di portare il loro contributo di esperienza di imprenditorialità, di gestione e di capacità di crescita perché la cooperazione sociale ne tragga le opportune lezioni. Alla cooperazione sociale chiede di portare il contributo della sua straordinaria spinta valoriale, della sua attenzione ai soggetti deboli, del suo rigore etico, perché il mondo delle imprese sappia trarne le corrette prospettive quando ritiene di declinare una strategia di crescita socialmente responsabile nell'accezione più

ampia e pregnante del termine.

All'Istituzione pubblica locale chiede di provvedere il contesto materiale ed immateriale che rappresenta il campo "Lewiniano" sul quale l'incontro e l'alleanza tra imprenditori e operatori sociali può crescere e prosperare, secondo un'idea strategica che chiede a ciascuno di noi di assumere nel proprio quotidiano la responsabilità di dare il proprio contributo in un quadro che sembrerebbe davvero mettere a rischio l'esistenza stessa del genere umano, e nella convinzione, per altro oggi teorizzata anche dai grandi pensatori dell'economia di diversa provenienza ed appartenenza, che solidale è motore di sviluppo e Bottom up approach è restituzione di senso e prospettiva alla comunità locale, dove il bisogno di "senso" sembra essere oggi la domanda insieme più forte e insoddisfatta.

### **Il protocollo di intesa**

Coerentemente con le dichiarazioni che precedono, nell'ambito del progetto, e in termini di mainstreaming, è stato firmato un protocollo di intesa con l'assessorato ai servizi sociali del Comune di Foligno che prevede la partecipazione al tavolo di programmazione della legge 328/2000 di Intesa Formazione. La partecipazione di Intesa Formazione ha anche la valenza di rappresentare a quel tavolo l'intero gruppo Intesa Sanpaolo in tutte le sue articolazioni, ivi inclusa Banca Prossima dedicata esclusivamente al settore non profit.

La formalizzazione di questa innovazione promossa dal progetto rappresenta l'embrione di quella alleanza che vuole perseguire l'obiettivo di integrare politiche di sviluppo locale con le politiche di aiuto e sostegno alle persone più deboli, anche in considerazione che oggi nuove e più consistenti marginalità premono sui servizi di sostegno, con la convinzione che solo promuovendo lo sviluppo, secondo direttrici "riformate", è possibile pragmaticamente disporre delle risorse necessarie alle politiche di aiuto. Ma, prima di tutto, ricomporre la separazione consecutiva tra produzione di risorse e interventi di welfare, riconducendola intelligentemente ad una sinergia che la cooperazione sociale ha dimostrato, pur con tutte le sue debolezze, essere possibile.

Si tratta come detto di un embrione che porta al tavolo dei piani di zona un gruppo come Intesa Sanpaolo che si occupa di credito e che quindi può giocare un ruolo strategico in termini di sostegno a nuovi insediamenti produttivi. Altri soggetti del mondo imprenditoriale devono essere convinti a sedersi a questo tavolo perché sia possibile perseguire gli obiettivi dichiarati.

Al mondo imprenditoriale è necessario offrire profitti perché il profitto è lecitamente l'obiettivo, la mission dell'imprenditore, ma, grazie alla crescente consapevolezza nel mondo delle imprese dell'indispensabilità di un meccanismo di regolazione come la CSR, mai più profitti realizzati senza etica.

Questi sono gli obiettivi ed i contenuti che il protocollo di intesa che il Comune di Foligno vuole provare a sviluppare come eredità del patrimonio di esperienze e riflessioni che il progetto District Valley ha messo in campo.

### **Il rafforzamento delle aziende cooperative sociali**

Gli strumenti di attuazione, nell'ambito del Distretto Formativo, della strategia di rafforzamento delle cooperative sociali operanti sul territorio prendono lo spunto dal presupposto che solidarietà e mutualità non possano più essere disgiunte da un approccio manageriale specifico alla gestione delle cooperative sociali.

Esse sono infatti sempre più spesso chiamate a rispondere ad esigenze che vanno al di là della pura assistenza, muovendosi in un ambito di forte competizione e di scarsità di mezzi: sono "attori" sociali che assolvono compiti che richiedono interdisciplinarietà e competenze più ampie.

Da tale scenario emerge chiaramente il fabbisogno di una figura di "manager sociale", chiamato a gestire in modo più efficace le risorse umane, a fare rete sfruttando il network di riferimento, a pianificare la crescita della cooperativa in modo non dissimile da quello che avviene in un'impresa privata, a dialogare con la Pubblica Amministrazione ma anche ad aprire maggiormente la propria struttura al sostegno o a partnership con il settore privato, a valorizzare e

rendere elementi di forza alcuni aspetti più caratterizzanti le cooperative sociali rispetto alle aziende private: il coinvolgimento delle persone impegnate e la trasparenza dei rapporti e delle attività che si realizzano.

E' di tutta evidenza che alcune criticità sono proprie del settore di intervento e della difficoltà ad agire in un contesto per alcuni aspetti oggettivamente "sfavorevole". Molte sembrano però essere le opportunità per governare in modo più efficace le cooperative sociali. Si tratta di cogliere le opportunità offerte dai cambiamenti del mercato, rimodulando e adeguando in parte il sistema di gestione delle imprese sociali fino ad oggi prevalente.

Occorre, pertanto, fornire ai manager dell'imprenditoria sociale strumenti concreti e applicabili, sempre più necessari a gestire le trasformazioni che la realtà delle imprese sociali ha visto negli ultimi anni.

I cooperatori sociali hanno generalmente una formazione ed una provenienza "sociale" e si avvicinano al mondo dell'imprenditoria, ancorché sociale, nella speranza di garantire sia reddito, sia empowerment e dignità sociale ai propri assistiti.

Ricchi di competenze e capacità sul piano dell'aiuto e del sostegno, mostrano, invece, limitata dimestichezza con i concetti anche di base della gestione di impresa, pure necessari quando si voglia creare e sviluppare una iniziativa imprenditoriale, in particolare

dimostrano di avere poca consapevolezza della necessità di mercato, organizzazione e risorse finanziarie.

Per rispondere a questa esigenza di cambiamento sono state utilizzate due leve di cambiamento:

- la *leva formativa*, attraverso un intervento di sviluppo delle competenze e delle capacità manageriali degli imprenditori sociali, creando una forte sinergia con i piani di sostegno e sviluppo della cooperazione sociale, a livello territoriale, e con la crescente attenzione alle tematiche di responsabilità sociale presso i sistemi delle imprese for profit e del credito;
- la *leva consulenziale*, attraverso un intervento di tutoraggio del processo di riflessione strategica e di innovazione organizzativa delle cooperative sociali.

Con riferimento alle azioni formative, esse hanno previsto la costituzione di un gruppo di apprendimento misto, composto da operatori della cooperazione sociale e da operatori del sistema creditizio non profit, che ha condiviso un percorso articolato nei seguenti moduli:

- Riflessione congiunta sullo stato evolutivo della cooperazione sociale;
- Modelli organizzativi prevalenti dell'impresa sociale;
- Caratteristiche e competenze distinte dell'imprenditore sociale;
- Accesso al credito;
- Analisi di casi di studio di coope-

- rative sociali;
- Legge 328/2000

Il percorso si è concluso con la elaborazione di un progetto di accesso al credito per una cooperativa sociale.

L'attività di tutoraggio ha avuto come obiettivo la lettura del posizionamento, in riferimento agli aspetti "imprenditoriali" della Cooperativa Sociale, ai fini di fornire un supporto allo sviluppo attraverso l'identificazione dei fabbisogni di competenze manageriali specifiche e delle opportunità di miglioramento.

Il tutoraggio si è sviluppato, relativamente ai servizi ed alle attività svolte dalle cooperative, con riferimento all'ambito relativo alla gestione manageriale.

Sono stati analizzati gli aspetti organizzativi e strategici delle Cooperative, al fine di un'analisi dei dati volta all'individuazione finale dei principali:

- punti di debolezza;
- criticità da presidiare e fabbisogno di competenze;
- punti di forza;
- opportunità di miglioramento.

La metodologia di conduzione del tutoraggio ha previsto:

- Interviste in profondità;
- Analisi e dibattiti condivisi con i ruoli chiave della cooperativa;
- Analisi documentale;
- Visite della sede delle Cooperative

Gli aspetti verificati hanno riguardato:

- Storia
- Principi Organizzativi
- Struttura organizzativa
- Risorse umane
- Formazione
- Analisi del lavoro
- Comunicazione
- Sicurezza
- Innovazione
- Tecnologia
- Mercato
- Capacità di fare rete
- Sostenibilità economica

I risultati del lavoro congiunto tra operatori della cooperativa e consulenti è stato sintetizzato in un Report Finale la cui presentazione al management della cooperativa ha consentito un'ulteriore occasione di dibattito e di confronto.



Alla luce dei risultati del progetto e delle considerazioni fatte il ruolo della formazione per lo sviluppo della cooperazione sociale assume una valenza determinante.

Pertanto diventa indispensabile pensare ad un sistema integrato e articolato che realizzi un network stabile tra istituzioni, imprese sociali, organismi formativi pubblici e privati a sostegno della valorizzazione del capitale umano attraverso una efficace gestione della conoscenza.

Tale rete si caratterizza sia nel fornire e sviluppare conoscenze e competenze che aumentino la soglia di efficienza ed efficacia delle organizzazioni non profit, studiate e analizzate, sia nell'agevolare l'innovazione, sia valorizzando anche le competenze che l'ambiente esterno e/o altri settori produttivi esprimono, in particolare a livello manageriale.

Risponde a tali finalità la proposta di un "DISTRETTO DELLA CONOSCENZA" del Terzo Settore, che si configura quale polo di eccellenza per accrescere la competitività, lo sviluppo e le capacità del settore, in modo da dotare il sistema di iniziative formative che agevolino l'accessibilità a opportunità, anche certificate, per le competenze chiave che la cooperazione sociale esprime ed esige.

D'altra parte, i soggetti che operano nel campo della istruzione e della formazione, in una logica di

rete, possono generare azioni comuni e coordinate con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio educativo e formativo attraverso una chiara leggibilità dell'offerta e rispondere efficacemente ad una domanda di qualificazione, aggiornamento, creazione di nuove figure professionali e inserimento lavorativo delle persone diversamente abili e in situazioni di disagio sociale, spingendosi anche verso l'accompagnamento alla creazione d'impresa.

L'azione e gli effetti saranno ovviamente legate alle buone prassi che il Distretto potrebbe gemmare, offrendo opportunità di professionalizzazione di elevata qualità e valorizzando non solo i contesti istituzionali, ma anche i contesti informali e non formali in cui si apprendono.

Il modello di "Distretto", tra l'altro, prende in considerazione gli orientamenti in materia di formazione permanente, priorità dell'Unione Europea, ponendosi come interlocutore nella programmazione dell'offerta formativa per sviluppare la coerenza e la congruenza fra competenze richieste dal mondo del lavoro e competenze effettivamente messe a disposizione dal sistema formativo. E ciò vale anche per il Terzo Settore, considerato in senso allargato, e per la creazione e lo sviluppo dell'imprenditoria in tali contesti.

Il Distretto verrebbe a configurarsi, quindi, quale sistema integrato per:

- la soddisfazione delle specifiche richieste dell'imprenditoria sociale;
- soddisfare le esigenze di riorga-

nizzazione del tessuto produttivo che opera nel sociale;

- semplificare l'accesso ad un mercato del lavoro, complesso e frammentato, che richiede sempre maggiore flessibilità, competenze trasversali, capacità di autopromozione, evitando forme di precarizzazione e privilegiando strumenti efficaci che leghino l'apprendimento all'esperienza della persona;
- potenziare il consolidamento di relazioni stabili tra i diversi enti e soggetti istituzionali che operano nel sociale;
- garantire il delinearci di un'offerta formativa organica a livello territoriale per migliorare la capacità di adattamento, innovazione e competitività delle persone e degli attori economici del sistema del "sociale";
- recuperare anche la dispersione scolastica delle persone diversamente abili o in situazioni di disagio sociale con forme e strumenti di ri-orientamento professionale finalizzati all'occupazione;
- individuare figure professionali impiegabili attraverso la definizione di un repertorio delle professioni e la definizione di percorsi formativi e di certificazione dei profili.

Attraverso la realizzazione di attività: di Formazione professionale; di Sostegno alla domanda e all'offerta di lavoro; di Servizi per la gestione e lo sviluppo delle persone.

La creazione del Distretto, quindi, potenziando il consolidamento di relazioni stabili tra i diversi enti e soggetti istituzionali, garantirebbe

il delinearsi di un'offerta di innovazione e formativa organica a livello territoriale e centrale, strettamente correlata ai fabbisogni dei sistemi produttivi.

Il partenariato del progetto Equal District Valley, nella fase di chiusura del programma, auspica la promozione e la creazione di un organismo che, interagendo con gli attori istituzionali dell'istruzione e della gestione della conoscenza che già operano in tale contesto, generi un network virtuoso tale da sviluppare competenze e innovazione.

Alla fine di questa interessante esperienza non rimane che ringraziare chi ha reso il sogno teatro...dove il sognatore è allo stesso tempo scena, attore, suggeritore, direttore di scena, manager, autore, pubblico e critico (Jung), con l'auspicio che quanto abbiamo rappresentato - non idealmente, ma come esperienza di quanto abbiamo osservato e studiato - diventi presto tangibile ed efficace.

