margine magazine

M.

PERIODICO DELLA COOPERATIVA IL MARGINE - ANNO V NUMERO GIUGNO 2025

EQUILIBERI

IL MARGINE
L'ACCENTO SULLA PERSONA

Indice

06.
Ci vuole instabilità per stare in equilibrio!
Nicoletta Fratta

10.
L'equilibrio è una filosofia
Marta Battioni

16. Due parole con
Jacopo Rosatelli
Equilibrio è la ricerca di soluzioni che tutelino i diritti
A cura di Margine Comunicazione

22.
La sfida dell'equilibrio nell'azione sociale ed educativa delle fondazioni
Marzia Sica

32.
Squilibri e ri-equilibri, tra molteplici futuri possibili
Alberto Robiati

40.
Equilibrismi
Federico Mento

44.
Il CCNL delle Cooperative Sociali: la ricerca dell'equilibrio possibile
Umberto Zocca

52. Storie
Impatto, rimbalzo, energia, vita - La storia di Elisabetta
A cura di Margine Comunicazione

58.
Manca la terra, dentro l'acqua - La storia di Melena
A cura di Margine Comunicazione

62. Sguardi
Intraprendere partendo dai bisogni
Giacomo Smarrazzo

72.
La dea bendata
Francesca Romito

76. Progetti speciali
Le cooperative sociali e la sfida dell'educazione inclusiva: la ricerca di un nuovo equilibrio
Stefania Tomasetto

80. Due parole con
Claudio Sciaraffa
La ricerca di equilibrio tra bisogni nuovi e risorse non infinite
A cura di Margine Comunicazione

84. Dai territori
Nuove aperture di servzi: i Cesm raddoppiano!!!
Elena Mapelli

88.
A piedi nudi in aiuola
A cura di Corinne Sega e Roberta Portoghese, con il contributo di Violetta Zedda e Mario Bellinzona

Per iniziare

Equilibrio.
Sentirsi in equilibrio.
Trovare l'equilibrio.
Perdere l'equilibrio.
Raggiungere l'equilibrio
e poi mantenerlo, **preservarlo**.
Per **sfidarlo** nuovamente
e cercarlo ancora una volta.

In questo numero abbiamo
voluto fare un **esperimento**.
Abbiamo proposto
a cooperatori, amministratori
pubblici, responsabili
di Fondazioni, antropologi
e studiosi di *Futures & Foresight Science* di provare a utilizzare
il termine "equilibrio"
per **leggere il mondo**
in cui operano.
In queste pagine avrete modo
di leggere i risultati
delle loro riflessioni che,
a partire da un lucido
e avvincente **esercizio interpretativo**, possono offrire
suggestioni preziose
a chi lavora nel sociale.

Perché proprio il termine
equilibrio?

Perché nella **danza** sottile
che prende forma tra **ordine e disordine**, tra la costante
ricerca di **sintesi tra esigenze diverse**, possiamo riconoscere
una **tensione al cambiamento**
e alla trasformazione
che è la **cifra distintiva**
della **cooperazione sociale**.

I contributi che abbiamo
raccolto ci hanno raccontato
di **equilibri multipli e interconnessi**, cercati
e **mantenuti con non poca fatica** amministrando
il **territorio**, occupandosi
di **welfare**, monitorando
le scelte più giuste da fare
per il **futuro delle comunità**,
gestendo le risorse da **investire nei servizi** destinati ai minori
o alle persone
non autosufficienti.

E se ci pensate bene,
anche la **cooperazione sociale**
si confronta ogni giorno
con equilibri multipli
da calibrare e riassestare:
la **sostenibilità economica**
delle imprese
e la **valorizzazione del lavoro** delle socie e dei soci;
la **rappresentanza degli interessi collettivi**
e il riconoscimento dei **bisogni individuali**; la risposta
alle **necessità immediate**
e la **costruzione di una visione strategica** di lungo periodo.

Confrontarci con il concetto
di equilibrio ci ha permesso
di riconoscere e guardare
con orgoglio quella ricerca
costante, incessante,
che continua a rappresentare
la **più autentica espressione di un modo diverso di concepire il lavoro**,
l'economia e le relazioni sociali.

E la forza della cooperazione
sociale è proprio in quella
capacità di rimanere in piedi
su una corda sottile,
guardando verso l'orizzonte,
senza dimenticare **le persone che camminano insieme a noi**.

Buona lettura.

Direttrice responsabile

Stefania Collina

Comitato editoriale

Nicoletta Fratta, Tamara Pollo, Fabio Cavallin, Antonio Celentano, Massimo Minestrini, Nadia Quaranti, Mara Giacomelli, Elena Mapelli, Laura Balma, Gianna Filone, Simonetta Matzuzi, Stefania Collina, Davide Riccio, Laura Onorato.

Hanno collaborato con noi

Marta Battioni, Mario Bellinzona, Federico Mento, Roberta Portoghese, Alberto Robiati, Francesca Romito, Jacopo Rosatelli, Claudio Sciaraffa, Corinne Sega, Marzia Sica, Giacomo Smarrazzo, Stefania Tomasetto, Violetta Zedda, Umberto Zocca.

Editing

A cura di Stefania Collina e Laura Onorato

Progetto grafico

Giulia Licari

Immagine di copertina

Flavia Desideri, realizzata con AI

Stampa offset

AGT - Aziende Grafiche Torino S.R.L.

Credits fotografie e illustrazioni

Pp. 5-6: foto di Sinjerli IV da Flickr, p. 6: foto di stockscar da EnvatoW, pp. 8-9 foto di srini da Pexels, p. 10 foto da Freepik, p. 13: foto da Freepik, p. 14: foto da Freepik, pp. 16: foto di Laura Onorato, p. 19: foto di David Mancini da Unsplash, p. 20-21: foto di Raphael Renter Raphi da Unsplash, p. 23: foto da Freepik, pp. 24-25: foto di Mint_Images da Envato, p. 26: foto di Dendy Darma Satyazi da Unsplash, p. 29: foto da Freepik, p. 32: foto da Freepik, pp. 34-35 foto di Pixabay da Pexels, p. 37: foto di djedj da Pixabay, pp. 38-39: foto di Hugues De Buyer Mimeure da Unsplash, pp. 40-41: foto di photobac da Envato, pp. 44-45: foto da Freepik, pp. 46-47: foto di Geoff Oliver da Unsplash, p. 49: foto di Josue Isai Ramos Figueroa da Unsplash, pp. 52-53-54-55-56-58-59-61: foto di Vito Lopriore, p. 62: foto da Freepik, pp. 64-65: foto di Gesco Società Cooperativa Sociale, p. 66: illustrazione da Envato, p. 68: foto di Gesco Società Cooperativa Sociale, pp. 72-73-74: foto di Cooperativa Sociale L'Altra Idea, pp. 76-78-79-80-82-83: foto di Vito Lopriore, pp. 84-86-87: foto degli operatori e delle operatrici del CESM, pp. 89-91 foto di Casa del Quartiere di San Salvario.

Registro stampa nr. 32/2021 del 06.05.2021 - Tribunale Ordinario di Torino

Ci vuole instabilità per stare in equilibrio!

Nicoletta Fratta
presidente cooperativa sociale Il Margine

L'equilibrio è un concetto molto affascinante, che da sempre si riferisce alla bellezza, alla misura, alla saggezza. Trova diverse declinazioni nelle discipline scientifiche, nell'arte e nell'architettura. Più di recente è stato applicato anche all'ecologia, portando l'attenzione sul rapporto tra ecosistemi. Già la parola contiene il movimento. Equilibrio è un bellissimo, elegante termine che vuol dire "pesi uguali" ed è stato coniato per l'atto antico di mettere sui piatti della stadera gli stessi pesi. Ne è il simbolo la bilancia, dunque un oggetto che si muove, dinamico, tutt'altro che statico, che necessita di continui aggiustamenti. La bilancia diviene così un oggetto simbolico ma che ben si adatta a rappresentare la realtà, l'agire individuale quotidiano e l'agire organizzato e collettivo dei sistemi in cui viviamo e lavoriamo.

Sempre alla ricerca di un equilibrio stabile, dimentichiamo che la stabilità è data dai piccoli e impercettibili movimenti che garantiscono il mantenimento dell'equilibrio raggiunto. Nel susseguirsi degli eventi che caratterizzano la quotidianità, questa riflessione fa fatica ed emergere e si è più propensi a pensare ai cambiamenti come a grandi modifiche. Ma anche le **grandi trasformazioni** necessitano di **piccole tappe intermedie**, a volte impercettibili, e di sostare in spazi limitati che si trovano a metà strada tra il punto di partenza e di arrivo.

Integrare ordine e disordine

L'esempio che più si avvicina a questo concetto è quello del **funambolo** che riesce a stare in equilibrio sulla corda grazie al continuo tentennare, alla continua instabilità:

«Un funambolo può restare in equilibrio solo compiendo costantemente dei movimenti irregolari con la sua asta (lo stesso vale per i movimenti del tutto simili compiuti col manubrio della bicicletta).
Se ci si proponesse di perfezionare lo stile del funambolo, afferrandone l'asta e impedendo quei disordinati aggiustamenti, egli perderebbe subito l'equilibrio e precipiterebbe. Abbastanza ovvio, non è vero? Sì, ma solo nel caso dei funamboli e dei ciclisti. In tutti gli altri ambiti di vita siamo ben lontani dal capire che l'ordine senza una componente di disordine diviene pericoloso, poiché soffoca ogni possibilità di ulteriore evoluzione». Paul Watzlawick

L'evoluzione diventa quindi il processo di integrazione tra ordine e disordine, tra stasi e cambiamento, tra **riconoscimento di sé e integrazione del nuovo**. Noi **cooperatori** siamo proprio funamboli **in cerca di equilibrio** in un mondo in cui, negli ultimi trent'anni, è diventata egemone una cultura economica (e politica) che vede nella competizione, nel tutti contro tutti, nel "mors tua vita mea", il fulcro dei rapporti produttivi e delle strutture portanti delle società avanzate.
Nell'idea e nella pratica della cooperazione questi concetti non trovano posto perché i suoi protagonisti, che siano dipendenti, soci, consumatori o dirigenti, sono impegnati ogni giorno a trovare un difficile equilibrio tra l'**efficienza economica** necessaria e le azioni che connotano il **senso politico** dell'impresa cooperativa, tentando costantemente di conciliare la costruzione di una organizzazione, anche gerarchica, efficiente, con la "vocazione orizzontale e inclusiva".
Non solo. Internamente, nel rapporto con i soci, le nostre organizzazioni si muovono in costante, e qualche volta difficile, confronto tra concetti quali mutualità e retribuzione, professionalità e appartenenza, nel tentativo di **mettere in equilibrio valori e azioni**, provando a riportare l'attenzione del mondo intorno a noi sull'incanto di quello che facciamo.

Non è facile essere dei bravi equilibristi

Può aiutare ricordarsi di agire in coerenza con l'idea di essere un soggetto imprenditoriale democratico e collettivo che si pone **in equilibrio tra solidarietà e mercato**, restituendo potere alle persone e utilizzando il profitto derivante dalle sue attività per migliorare le condizioni di lavoro e per restituire benessere alle comunità in cui opera.
In questi anni troppo spesso abbiamo perso tale equilibrio. Per questo mai come oggi il mondo della cooperazione sociale deve **aprire una riflessione sul proprio ruolo** e sulla propria prospettiva, sapendo che tale confronto, per essere concreto e utile, non può limitarsi a guardare al fuori di noi, a segnalare o denunciare gli effetti di un costante sistema di sottrazione economica e culturale che si è abbattuto in questi anni sul welfare.
Queste denunce, sacrosante, devono essere accompagnate dal **coraggio** di mettere in luce e **affrontare le criticità** che in questi anni hanno spesso svuotato di senso e depotenziato a capacità delle cooperative di produrre sia buoni servizi che prospettive politiche di cambiamento.
E in questa deriva a volte abbiamo messo a rischio, e in alcuni casi perduto, il nostro bene più prezioso: il **rapporto con le persone** che fanno le nostre cooperative – i soci e le socie, le lavoratrici e i lavoratori – minandone il senso di appartenenza e di fiducia, rinunciando e svuotando uno dei valori fondanti delle nostre imprese: quello di tutelare, promuovere e valorizzare il lavoro, riconoscendo la sua dignità.

Fare in modo che tutto funzioni "sempre meglio"

I lavoratori delle cooperative sociali sono prevalentemente soci: l'essere socio si esplica sul luogo di lavoro e nel fare in modo che tutto funzioni "**sempre meglio**" da ogni punto di vista. Non si è soci soltanto nell'aderenza a un'**identità ideale** o a una storia, né perché si versa una quota sociale, che molti vivono come una specie di "tassa per poter lavorare", depositata la quale termina anche ogni altro contributo alla cooperativa. Giusto un paio di assemblee all'anno.
Quel "**sempre meglio**" è lo spazio di azione potenziale che appartiene a ogni socio lavoratore di cooperativa che operi nei servizi alla persona.
Ed appartiene anche ai cosiddetti "soci svantaggiati", per il quali la dimensione lavorativa è luogo di crescita, cambiamento e benessere. E tale potenzialità non è legata all'impegno etico, all'aderenza ad ideali astratti. Non è qualcosa che si aggiunge al lavoro, ma è già sempre lì, perché il lavoro del cooperatore nasce già come **effetto di un ideale concreto** (la mutualità) e, operando con la fragilità, acquista intensità dalla presenza costante e puntuale nei luoghi in cui si realizza la presa in carico dell'altro e della comunità.
Quel "**sempre meglio**" non è perfezione, ma spesso **genera equilibrio tra tutte le parti** in gioco. Perché è come l'asta del funambulo, si muove, cambia inclinazione a seconda di come è posizionato il baricentro di chi la tiene in mano. E consente, con il suo movimento, di non cadere, di restare in piedi, seppur su una corda instabile, di sentirci bene, in armonia, nel giusto. E ci aiuta anche a trovare le forme e le rappresentazioni sociali necessarie a individuare i punti di convergenza/coincidenza tra la dimensione lavorativa e la dimensione politica dell'impegno del socio e della cooperativa, dimensioni che mettono i soci e l'organizzazione cooperativa in equilibrio.
Perché troviamo una nostra modalità di **fare politica** (cioè scegliere e cercare di orientare le scelte…) ponendoci nel punto in cui il nostro lavoro compare, quando il bisogno richiede risposte e si fa servizio. Anzi, quando l'urgenza e la pressione del bisogno determinano domande e progettualità conseguenti.
Non è facile essere dei bravi equilibristi.

Possiamo tornare a convincere

Interrogarsi sul proprio fare, individuale e collettivo. Ridefinire la direzione e il senso del lavoro con le persone. **Sentirsi parte protagonista della funzione pubblica**.
Provare a capire cosa significa oggi essere cooperazione sociale. Mi sembrano terreni di domanda e riflessione quanto mai urgenti e indispensabili per non correre il rischio che – di fronte alla crisi dei servizi e del sistema di welfare – il mondo della cooperazione finisca per essere relegato in un ruolo meramente contenitivo e prestazionale. O, peggio, finisca per essere complice più o meno consapevole delle spinte tese alla privatizzazione delle prestazioni.
Mi paiono domande utili anche come antidoto a non cadere nell'**errore fatale di agire in difesa**, di rintanarsi nel consolidato, in quello che sappiamo fare, anche fare bene, perdendo in tal modo la capacità di guardare oltre, di «immaginare il possibile», di avere visione.
In altre parole, perdendo, per timore o per pigrizia, la capacità di ribaltare la prospettiva, di sconfinare tra attori, contesti e discipline, di svelare le mancanze, di attivare vertenze… Io, come presidente di una cooperativa sociale, mi sentirò in equilibrio quando, come sistema, avremo ritrovato la capacità e le parole per tornare a orientare il senso comune verso una **dimensione collettiva**, di cura e non di diffidenza.

Perché sono convinta che possiamo tornare a "convincere".
Perché, come scriveva Franco Basaglia nelle *Conferenze brasiliane* (1979):
«Noi, nella nostra debolezza, in questa minoranza che siamo, non possiamo vincere. È il potere che vince sempre; noi possiamo al massimo convincere».

Ma quando convinciamo mettiamo in moto un processo che è difficile da arrestare.

L'equilibrio è una filosofia

Marta Battioni
Vicepresidente nazionale di Legacoopsociali

L'equilibrio, lo dice anche Daniele Silvestri in *Acrobati*, è una filosofia, quella strada sottilissima che devi continuamente mettere a fuoco, per non perderti.

L'equilibrio, infatti, è un concetto che, pur essendo tanto familiare quanto necessario nella vita quotidiana, porta con sé una complessità filosofica e pratica che richiede tanta attenzione.
Nella sua accezione più comune, la parola "equilibrio" si riferisce alla condizione di stabilità tra forze opposte o differenti, ma la sua portata si estende ben oltre. Questo termine, che possiamo interpretare come il punto di armonia tra elementi diversi, è particolarmente significativo nel contesto della filosofia umanistica e nelle dinamiche sociali e organizzative.
La ricerca dell'equilibrio è un tema cruciale anche nel mio ruolo di responsabile del settore Welfare di Legacoop Lombardia e vicepresidente nazionale di Legacoopsociali.
La sfida di trovare un punto di equilibrio tra le esigenze delle cooperative sociali, e quelle dei soci e delle socie che ne fanno parte, richiede una riflessione continua e una pratica costante, tesa a garantire che gli interessi comuni vengano rappresentati in modo equo e che le persone siano valorizzate nel loro lavoro.

La pratica del giusto mezzo

Il termine "equilibrio" deriva dal latino *aequilibrium*, che significa "pari peso", "uguale bilanciamento". Il concetto è legato alla **stabilità tra forze uguali e contrapposte**.
Ma questo significato non è limitato al campo fisico, dove l'equilibrio riguarda la distribuzione delle forze che impedisce il collasso o il movimento caotico di un sistema. L'equilibrio si estende anche alla sfera psicologica, sociale e filosofica, dove acquisisce significati più sottili e complessi.
In filosofia, il concetto di equilibrio è stato esplorato in profondità, in particolare dalla filosofia umanistica. Pensiamo, ad esempio, agli insegnamenti di Aristotele, che nell'***Etica Nicomachea*** parla di *eudaimonia*, che è il benessere derivante dalla realizzazione di un equilibrio tra le varie dimensioni dell'esistenza umana. Secondo Aristotele, la felicità si raggiunge attraverso una vita equilibrata, in cui le virtù, come la temperanza e la giustizia, sono messe in pratica nel **giusto mezzo tra gli estremi**.

Non è un caso che la filosofia umanistica, che pone l'essere umano al centro della riflessione, enfatizzi l'importanza dell'**equilibrio nelle relazioni umane**, nei rapporti sociali e nel percorso di crescita personale. L'individuo equilibrato, nella visione umanistica, è quello che sa armonizzare desideri, ragione e virtù, e che non si lascia sopraffare da passioni o da interessi egoistici.

Una pratica da perfezionare ogni giorno

Se guardiamo al nostro quotidiano, l'equilibrio tra vita professionale e privata è una delle sfide maggiori con cui ognuno di noi si deve confrontare. La società contemporanea, con il suo ritmo frenetico e la continua richiesta di produttività, rende difficile **trovare un punto di stabilità** che non rischi di squilibrare il benessere individuale. Quando si ricopre un ruolo di rappresentanza, come nel mio caso, ossia quello di responsabile delle cooperative sociali di Legacoop Lombardia e di vicepresidente vicaria nazionale di Legacoopsociali, l'equilibrio diventa una vera e propria pratica da perfezionare ogni giorno. La **tensione** tra il bisogno di rispondere tempestivamente alle necessità delle cooperative sociali e quello di garantire una riflessione più profonda sulle linee strategiche da seguire è una delle difficoltà principali.
Nel mio ruolo di responsabile a livello regionale e nazionale, l'equilibrio implica la capacità di rispondere a una poliedricità di esigenze: da una parte, c'è la necessità di sostenere il lavoro quotidiano delle cooperative, spesso impegnate a fronteggiare emergenze sociali, difficoltà economiche o cambiamenti normativi, facendo sempre i conti con la propria sostenibilità.
Dall'altra, ci sono le esigenze di **visione strategica** a livello nazionale, che richiedono di affrontare tematiche politiche, normative e strutturali, senza perdere mai di vista la missione delle cooperative.
Qui emerge una delle difficoltà principali: trovare una **sintesi tra gli interessi locali e le necessità nazionali**, senza che nessuno dei due aspetti prevalga sull'altro.
Questo tipo di equilibrio non si costruisce solo con l'ascolto, ma anche con una continua capacità di mediazione e visione d'insieme.

Bilanciare rappresentanza e valorizzazione del lavoro delle socie e dei soci

Una delle sfide più complesse, e allo stesso tempo più gratificanti, nel mio ruolo locale e nazionale, è quella di bilanciare la rappresentanza degli interessi delle cooperative sociali con la valorizzazione del lavoro dei soci e delle socie che ne fanno parte.
La cooperazione sociale è un settore in cui l'**impegno di ciascun socio e socia è determinante** per il successo e la sostenibilità delle azioni che si costruiscono per le comunità a cui ci si rivolge. Tuttavia, questo lavoro spesso non è adeguatamente riconosciuto, in parte per le difficoltà strutturali del settore e in parte per le dinamiche che spesso rendono invisibile il lavoro quotidiano che contribuisce al benessere collettivo.
Trovare l'equilibrio tra il bisogno di difendere la sostenibilità economica, il posizionamento politico delle cooperative e la necessità di **valorizzare adeguatamente** il lavoro dei soci e delle socie è una sfida complessa.

Le cooperative sociali, infatti, non sono solo entità giuridiche che devono rispondere a vincoli economici e normativi, ma sono soprattutto realtà vive che si fondano sulle persone che le compongono. Lavorare per un **riconoscimento effettivo** del valore di queste persone, per un trattamento equo e giusto, è una battaglia che richiede non solo impegno, ma anche una costante capacità di equilibrare le risorse, le aspettative e le pressioni che provengono da molteplici fronti.

Ne è un esempio il lavoro quotidiano fatto durante la trattativa per il **rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale delle Cooperative Sociali**, ma anche le continue interlocuzioni con i nostri committenti al fine che quel contratto venga recepito nella sua vera espressione: garantire il giusto riconoscimento del lavoro che facciamo come cooperative sociali, compresa la nostra funzione di riferimento che quotidianamente svolgiamo per le persone e le comunità.

La sostenibilità economica e sociale delle imprese

Un tema che emerge inevitabilmente quando si parla di cooperazione sociale è il difficile equilibrio tra la valorizzazione del lavoro e la sostenibilità economica delle imprese.
Le cooperative sociali svolgono un ruolo fondamentale nella nostra società, ma spesso si trovano a operare in contesti economici complessi e con contratti non sempre capaci riconoscerne il giusto valore. In questo scenario, è essenziale che il lavoro dei soci e delle socie delle cooperative sociali venga riconosciuto e valorizzato, ma al contempo è altrettanto importante che le cooperative siano in grado di **garantire la propria sostenibilità economica**.
Valorizzare il lavoro sociale non significa solo riconoscere il valore umano e sociale che ciascuna cooperativa offre, ma anche integrare questo riconoscimento in una visione di lungo periodo che permetta alle cooperative di crescere in un'ottica di sviluppo, non perdendo mai di vista l'impatto e il **valore sociale che si realizza**. Se, da una parte, la cooperazione sociale deve puntare sulla qualità dei servizi e sul benessere delle persone, dall'altra non possiamo ignorare la necessità di far fronte ai costi operativi, alle sfide economiche e alle dinamiche di mercato che caratterizzano il settore.
L'equilibrio, in questo senso, si traduce in una duplice sfida per le cooperative sociali: da un lato, devono continuare a rispondere ai bisogni delle persone con qualità e professionalità, e dall'altro, devono essere in grado di mantenere un **bilancio in equilibrio**, cercando di rafforzare le proprie basi con la capitalizzazione, il radicamento e la differenziazione.
La sostenibilità, infatti, non è solo una questione di bilancio finanziario, ma implica anche la capacità di valorizzare il lavoro, investire nella formazione dei soci e delle socie, garantire il benessere psicofisico dei lavoratori e delle lavoratrici, e continuare a essere un punto di riferimento per le comunità. Questo richiede una gestione attenta, in cui le scelte economiche siano sempre compatibili con la missione sociale delle cooperative.

L'importanza delle scelte e la gestione delle decisioni

Un altro aspetto dell'equilibrio che vivo ogni giorno è legato alle scelte che devo compiere.
Come responsabile welfare regionale e vicepresidente nazionale, le decisioni da affrontare nel quotidiano possono avere **impatti diretti e indiretti sulle persone**, le cooperative e le comunità. Non è sempre facile prendere decisioni che soddisfino tutte le parti in causa, e spesso ci si trova a dover scegliere tra alternative che possono comportare anche piccole rinunce da una parte o dall'altra. Per questa ragione il compito più difficile è mantenere la giusta lucidità del lavoro per delega, riuscendo ad arrivare alla posizione di massima mediazione e condivisione, non dimenticando mai che abbiamo il dovere di rappresentare l'interesse delle nostre associate.
La **fiducia** sta infatti alla base di ogni nostra azione, a partire dal complesso reticolo di relazioni che tessiamo nel nostro quotidiano: solo attraverso un equilibrio tra l'esperienza individuale e condivisa, grazie all'**ascolto** e alla collaborazione è possibile fare scelte efficaci che possano davvero migliorare le condizioni delle imprese, delle persone e delle comunità che rappresentiamo.

Una continua ricerca di armonia tra esigenze e obiettivi

L'equilibrio non è un concetto astratto, ma una pratica che si declina ogni giorno, in ogni singola decisione, in ogni relazione che costruiamo e in ogni azione che intraprendiamo.
L'equilibrio per me è quindi una continua ricerca di armonia tra esigenze e obiettivi, a volte anche in contrasto tra loro.
La capacità di mediare, ascoltare, **rispondere alle necessità concrete** e, al contempo, promuovere una visione strategica per il futuro delle cooperative sociali, è il punto focale su cui si basa la mia quotidianità lavorativa.
Non è un equilibrio perfetto, né una condizione statica. È un percorso che condivido quotidianamente con i miei colleghi lombardi e nazionali, è quella strada sottile in continuo divenire, che richiede attenzione, impegno e una **costante riflessione** sul valore delle cooperative sociali per le persone.

L'equilibrio, in questo contesto, è la bussola che ci permette di navigare attraverso le difficoltà e le sfide del nostro tempo, con la convinzione che solo attraverso l'armonia e la fiducia reciproca tra le diverse parti si possa costruire una cooperazione che sia ancora in grado di cambiare la vita delle persone. L'equilibrio, in questo contesto, è la **bussola che ci permette di navigare** attraverso le difficoltà e le sfide del nostro tempo, con la convinzione che solo attraverso l'armonia e la fiducia reciproca tra le diverse parti si possa costruire una cooperazione che sia ancora in grado di cambiare la vita delle persone.

Marta Battioni

Sono una lombarda con radici marchigiane. All'università ho studiato filosofia.
Per vent'anni ho ricoperto il ruolo di amministratrice pubblica nella mia città, occupandomi di attività produttive, giovani e politiche sociali e ho lavorato per qualche anno in politica.
Dal 2011 lavoro per Legacoop Lombardia, dove ho iniziato a seguire la cooperazione sociale, la parte più vivace e creativa del mondo della cooperazione.

Due parole con

Jacopo Rosatelli
assessore alle Politiche sociali, Pari opportunità, Politiche abitative di edilizia pubblica, Beni comuni

Equilibrio
è la ricerca di soluzioni che tutelino i diritti

Equilibrio per chi si occupa di amministrazione: parola chiave, sfida costante, risorsa, traguardo... Necessariamente, chi si trova a rivestire ruoli amministrativi e gestionali che impattano su un territorio urbano complesso, come può essere quello torinese, deve costantemente avere uno sguardo strabico. Per non perdere di vista da una parte i bisogni dei cittadini e, dall'altra, dell'Ente le cui risorse sono messe in gioco per erogare i servizi. Abbiamo chiesto a Jacopo Rosatelli, assessore alle Politiche sociali, e non solo, di accompagnarci in questa riflessione "sulla ricerca dell'equilibrio possibile", a partire da un ragionamento su come, in questi ultimi quattro anni, sono cambiati i rapporti tra amministrazione pubblica e privato sociale - in particolare la cooperazione sociale – soprattutto a fronte delle normative del nuovo Progetto Torino che implica una serie di nuovi accordi in termini di assistenza alle persone.

A cura di **Margine Comunicazione**

Partiamo da qui?

Io partirei, allora, da quello che abbiamo fatto insieme sull'erogazione dell'assistenza socio-sanitaria alle persone non autosufficienti.
Il nodo era molto delicato. Si trattava di riuscire a trovare esattamente il **punto di equilibrio** fra: le esigenze dell'utenza, quindi delle **persone assistite** e delle loro **famiglie**; le esigenze delle **lavoratrici** e dei **lavoratori soci**, perché questo ambito di intervento è quasi esclusivamente appannaggio della **cooperazione sociale**, anche se non solo; le esigenze delle **imprese sociali**, che non sono l'unico attore, ma tra quelli più significativi; quelle dell'**Azienda sanitaria locale** Città di Torino, e quelle del **Comune di Torino**, come Ente che insieme all'ASL ha ovviamente la responsabilità pubblica di questo servizio; a questi si aggiungono, poi, le istanze rappresentate dai **corpi di rappresentanza** di tutti i soggetti implicati.

E all'interno di una cornice di questo tipo, quali sono state le priorità considerate per raggiungere esattemente il "punto di equilibrio"?

Sicuramente puntare su uno dei valori fondamentali, che è quello della **sicurezza** e della **stabilità** del sistema che, nel momento da cui siamo partiti, era quello messo maggiormente in discussione: la convenzione che legava Città di Torino e ASL per l'erogazione di questo tipo di servizi, infatti, veniva prorogata semestralmente ormai da tantissimo tempo e non c'era chiarezza e serenità intorno alla **tenuta del sistema**.
Occorreva quindi che tutti gli attori implicati facessero il massimo sforzo per trovare un punto di equilibrio che consentisse al sistema di ritrovare una stabilità che poi vuol dire **durata nel tempo**.
In termini pratici, questo per noi ha voluto dire approvare una **delibera** che accompagna la convenzione quadriennale, ossia fino al 2028 più o meno. Adesso una cooperativa sociale sa di poter contare su questo periodo, in **continuità**, e può fare le proprie scelte rispetto alla relazione con i suoi soci lavoratori - in questo caso soprattutto socie lavoratrici - che sanno che il loro ambito di intervento è stato messo in sicurezza.

E per quanto riguarda le famiglie, adesso sanno che continueranno ad avere lo stesso servizio nei prossimi anni e che quindi non viene messo in discussione.
Questo obiettivo è molto importante, anche per le rappresentanze, perché ha significato dare prova di un **buon sistema di relazioni sindacali**.
Inoltre, è stato garantito anche l'equilibrio con l'ASL: come Comune, abbiamo assoluta necessità che in questa partita l'**ASL** sia **protagonista**, nella consapevolezza che l'assistenza sociosanitaria domiciliare non è - e non deve essere - esclusivamente appannaggio del Comune, ossia vista come prestazione "solo sociale".
Il cosiddetto "modello Torino", infatti, vuole essere un esempio di **vera integrazione**, di vera compartecipazione e quindi con una presenza dell'azienda sanitaria locale, che si fondi sull'utilizzo di risorse dei livelli essenziali di assistenza, cioè risorse sanitarie.
Questo perché siamo convinti che un'assistente familiare esercita una professione che è di cura, e che quindi ha evidentemente una ricaduta sulla salute delle persone che assiste.

Facciamo un po' di numeri: quante sono le famiglie interessate dal nuovo modello sperimentale di cure domiciliari socio-sanitarie definito dalla delibera comunale 590 del 26 settembre 2023?

Parliamo di un dato che dovrebbe essere di **4.371 persone**, senza considerare la lista d'attesa. Purtroppo l'attivazione dei progetti di assistenza è subordinata alla presenza di risorse, e questo ovviamente ci impegna a doverne trovare di più, nonostante sia già stato fatto uno sforzo significativo, perché l'ammontare messo sul tavolo si aggira intorno ai 26 milioni di euro.

**Si diceva, poco fa, che non era facile trovare un equilibrio tra tutti gli attori coinvolti nella definizione del nuovo modello sperimentale.
Anche se in estrema sintesi, possiamo provare a ragionare su quali erano i nodi principali? In altre parole: cosa è stato più difficile da far girare?**

Sicuramente un nodo è la **natura anche sanitaria dell'intervento** - non solo sociale, quindi - che ha delle implicazioni rispetto al ruolo dei due attori pubblici.

Jacopo Rosatelli

Jacopo Rosatelli ha una laurea specialistica in filosofia e un dottorato in studi politici. È docente di Storia e filosofia nelle scuole secondarie. È stato docente all'Università di Madrid, formatore e responsabile dell'archivio di Biennale Democrazia, conduttore di un gruppo di lettura al Circolo dei lettori di Torino. Ha pubblicato due libri-conversazione sui temi della politica e della giustizia: con Gianrico Carofiglio, "Con i piedi nel fango" (Edizioni Gruppo Abele) e con Paolo Borgna, "Una fragile indipendenza" (Seb 27). La passione e l'impegno politico e sociale risalgono agli anni giovanili, e nel corso del tempo si sono espressi in particolare nell'associazionismo studentesco, nel sindacato, nelle organizzazioni LGBT. Da novembre 2021 è Assessore al Welfare, Diritti e Pari Opportunità della Città di Torino.

Questo ha un **riverbero sulle professioni** coinvolte: noi riteniamo che anche il ruolo dell'assistente familiare sia un ruolo di promozione della salute, ma è pur vero che, dal punto di vista della professionalità, è più evidente che quel ruolo lo esercitino professioni che sono anche inquadrate come tali, e quindi certamente OSS ed eventualmente gli educatori.
Poi c'è il nodo delle **imprese erogatrici del servizio**: il progetto di assistenza individuale, infatti, è in capo al **servizio sociale**, quindi c'è un'operatrice, un operatore pubblico che governa l'intervento, lo progetta e garantisce che la progettualità sia nell'interesse della persona e della famiglia.
All'interno del nuovo modello, però, abbiamo cercato di inserire un ruolo più da protagonista, di **progettazione esecutiva**, da parte del ***case manager* della cooperativa sociale**. Questo per fare in modo che, se ci sono dei cambiamenti in corsa da fare, nell'interesse della persona, bisogna poter dare tranquillamente la facoltà al *case manager* dell'impresa sociale di potersi muovere con un grado di autonomia e protagonismo che deriva dalla sua **professionalità** e che gli viene **riconosciuto**.
Quindi, quanto più il rapporto fra l'ente erogatore e il servizio sociale è fluido, dinamico, basato su riconoscimento e reciproca fiducia, tanto più si riesce a fare bene questo lavoro tutti assieme.

> **Un gioco a somma positiva, quindi, mi sembra di capire...**

Il punto è proprio questo: non si tratta di "vinco io perdi tu", ma di vedere queste dinamiche di relazione come un gioco non a somma zero: facciamo tutti qualcosa, un po' diversamente da prima, per fare tutti meglio e non perché tu guadagni potere e io perdo controllo o viceversa.
Un giusto equilibrio che **valorizzi tutte le professionalità** e le competenze, liberando anche risorse di tempo e di energia.

> **Diventa adesso molto interessante approfondire quale impatto ha avuto questo cambiamento di passo sulle famiglie...**

Mentre ti parlo, questo nuovo modello è in corso di sperimentazione. Durante questo primo anno, quindi, andremo a raccogliere i dati e i riscontri che provengono da tutte le rappresentanze: le famiglie, le imprese sociali impegnate e i sindacati.
Per questo scopo, abbiamo istituito l'**osservatorio paritetico**, datoriale e sindacale, per avere anche un **luogo formalizzato** per poterci dire che cosa funziona e che cosa va migliorato.
Sicuramente l'esito di queste consultazioni e del lavoro dell'osservatorio rientra a pieno diritto nella ricerca dell'equilibrio.
Un elemento importante dell'equilibrio è proprio quello di **disegnare un sistema di governo** del processo, che veda tutte le parti implicate.

> **Questo significa che l'osservatorio si è dato dei parametri che devono essere in qualche modo soddisfatti?**

Diciamo di sì. Non abbiamo una griglia già formalizzata, però è fondamentale che venga definito un **metodo di lavoro rigoroso**, poi cercheremo anche di rendere pubblico il risultato del confronto tra tutte le rappresentanze. E non escludo che, all'esito di questo confronto, si possano anche introdurre dei cambiamenti, per esempio sul ragionamento che stiamo aprendo sul **ruolo dell'educatore** e dell'**educatrice**, che potrebbero diventare, in alcuni casi, figure preferibili all'Oss, visto che stiamo parlando di una platea molto variegata di persone che afferiscono al servizio. Anche **le famiglie si stanno confrontando** con noi: alcune hanno accolto di buon grado le novità, altre hanno espresso delle riserve.
Come tutti i cambiamenti, all'inizio ci possono esseri momenti di disorientamento, di difficoltà di comprensione, ma noi confidiamo nel fatto che alla fine il risultato verrà valutato positivamente, percepito come una stabilizzazione e quindi il rafforzamento di un sistema che noi riteniamo molto importante per Torino.

E qui credo si inserisca un'altra importante questione, quando si parla di equilibrio: ossia una riflessione su come bilanciare le risorse a disposizione per far funzionare il modello...

Certamente si tratta di capire quali risorse deve mettere a disposizione il sistema pubblico, per affrontare al meglio l'impatto delle **modifiche contrattuali avvenute nel settore della cooperazione sociale**. Ed è proprio a questo livello che voglio chiamare in causa l'ultima dimensione di equilibrio cui prima facevo riferimento, e cioè quella dell'equilibrio fra il **locale e il nazionale, o il regionale**.
Quando vengono rinnovati i contratti collettivi nazionali di lavoro nell'ambito del Terzo Settore e quindi delle imprese sociali, dovrebbe sempre **essere considerato anche l'impatto** che questa dinamica avrà sugli Enti pubblici.
Evidentemente noi ci troviamo in una posizione scomoda, dove, però, non vorremmo trovarci: cioè dover **agire con prudenza per ragioni di equilibrio di bilancio**, a fronte di richieste che vengono dal sistema della cooperazione sociale di cui capiamo perfettamente il senso.
Proprio per questo, quando c'è un rinnovo contrattuale di categoria che coinvolge settori in stretta relazione con il pubblico, perché conducono **servizi in sussidiarietà**, sarebbe importante mettere gli Enti - per conto dei quali le imprese sociali agiscono - nelle condizioni di dare un contributo all'equilibrio del sistema, senza essere vissuti come coloro che lo rendono difficile. Per dirla in altri termini: io vorrei che ai tavoli nazionali sui rinnovi contrattuali potesse essere presente la nostra voce e che il Governo capisse l'**importanza strategica di questi passaggi**.

E le cooperative cosa dicono?

Vedo le rappresentanze: il ruolo che svolgono è fondamentale, e ho trovato una **disponibilità alla ricerca dell'equilibrio** senza dover per questo sacrificare gli interessi legittimi dei propri associati e delle proprie associate.
Insieme stiamo portando avanti una ricerca dell'equilibrio orientata a trovare una soluzione, un **bene comune**, che tenga conto della complessità. Per me è molto importante che le **rappresentanze siano forti**, autorevoli, come mi sembra siano, e che possano godere della fiducia dei loro associati e associate, perché un sistema che bypassa le rappresentanze è un sistema che non funziona e che alimenta poi l'entropia; è un sistema che serve meno alla **coesione sociale**, dove si fa vincere qualcuno e perdere qualcuno altro.

A conclusione di questa riflessione che abbiamo fatto insieme, voglio ancora chiederti che cosa significa per te "equilibrio", sia a partire dal tuo ruolo di assessore, sia come cittadino.

"Equilibrio" è una parola che mi piace molto: quando sento dire di una persona che è equilibrata, penso che di quella persona si stia parlando bene e che sia **uno dei migliori complimenti** che una persona può ricevere.
Il termini "equilibrio" a me evoca il valore "bobbiano" della mitezza, valore a cui penso dovrebbe sempre ispirarsi chi ingaggia ruoli pubblici. Possedere equilibrio e **mitezza** significa che tu riconosci le **ragioni legittime degli altri**.
Rispetto al modello che stiamo costruendo e di cui abbiamo appena parlato, dobbiamo necessariamente considerare più componenti (Ente pubblico, famiglie, cooperative sociali...): questo significa cercare la soluzione più avanzata possibile, avendo quasi come dogma che tutti devono uscirne meglio, senza vincitori e vinti.
Per me, quindi, l'equilibrio è la **ricerca di soluzioni** che consentono a tutti gli attori di poter dire: «Tutti abbiamo guadagnato qualcosa, tutti abbiamo dato un uguale contributo per fare in modo che, complessivamente, la società stia un po' meglio di come stava prima». Guadagnato nel senso di aver tutelato certi diritti, i diversi interessi dei propri associate...
Da un punto di vista politico, poi, l'equilibrio è un **valore che non va confuso con moderatismo** o con **equidistanza sul piano dei valori o sul piano delle visioni del mondo** o della valutazione circa gli **interessi sociali** che possono essere portatori di un valore generale e quelli che invece sono portatori di un interesse particolare.
Questo per dire che esistono, a mio avviso, interessi che non sono portatori di un valore universalizzabile e quindi sono meno meritevoli di affermarsi nell'agone politico e pubblico.

La sfida dell'equilibrio nell'azione sociale ed educativa delle fondazioni

Marzia Sica
Fondazione Compagnia di San Paolo

"Equilibrio" è una delle parole che più apprezzo nelle relazioni umane e professionali. È un termine che risuona spesso nelle attività sociali ed educative che guidano il ruolo filantropico della Fondazione Compagnia di San Paolo, nella quale lavoro da anni, e rappresenta una sfida del nostro agire. Se risaliamo alla etimologia della parola, è chiaro come questo termine tenga uniti due concetti chiave, quello della equità e quello del bilanciamento.

Bilanciamento

Garantire a tutti le stesse opportunità

Il primo elemento che questo termine contiene è quello dell'***equità***, cioè il fine di garantire per tutti le stesse opportunità, tenendo conto delle particolarità e delle diversità di ognuno. La **mission filantropica** della nostra fondazione è proprio quella di contribuire, in un sistema di soggetti che concorrono al medesimo obiettivo, e con un ruolo sussidiario rispetto all'Ente pubblico, a garantire pari opportunità di accesso ai diritti e adeguati livelli di qualità di vita alle persone. Tutto questo pur nella consapevolezza della non linearità del quadro di riferimento, che connette il **contrasto delle diseguaglianze** e delle povertà e la **promozione dello sviluppo** di territori inclusivi e coesi. Quando parliamo di benessere, qualità della vita ed equità ci allineiamo al quadro teorico concettuale proposto da **Amartya Sen**. Il premio Nobel per l'economia lega la definizione di benessere non più solo alla ricchezza materiale, ma soprattutto al **tipo di vita** che ogni persona intende vivere e che ha la possibilità di vivere, assieme al valore che lei stessa le assegna e nella libertà di scegliere tra le possibili opportunità di essere e di fare: ad esempio, dispiegando le sue capacità sul piano della salute, della nutrizione, della longevità e dell'istruzione, all'interno di un sistema di **welfare** interamente riformato e **centrato sulle capacità** e non più sui beni posseduti. Un concetto di **giustizia sociale** ulteriormente sviluppato anche da **Martha Nussbaum** che, basandosi sulle condizioni soggettive tra loro molto diverse delle persone e inevitabilmente segnate dal contesto specifico in cui vivono, sia focalizzato sulla possibilità di avere **alternative effettive** che permettano alle persone di dispiegare al meglio le loro capacità, in qualsiasi situazione si trovino (*capability approach*).

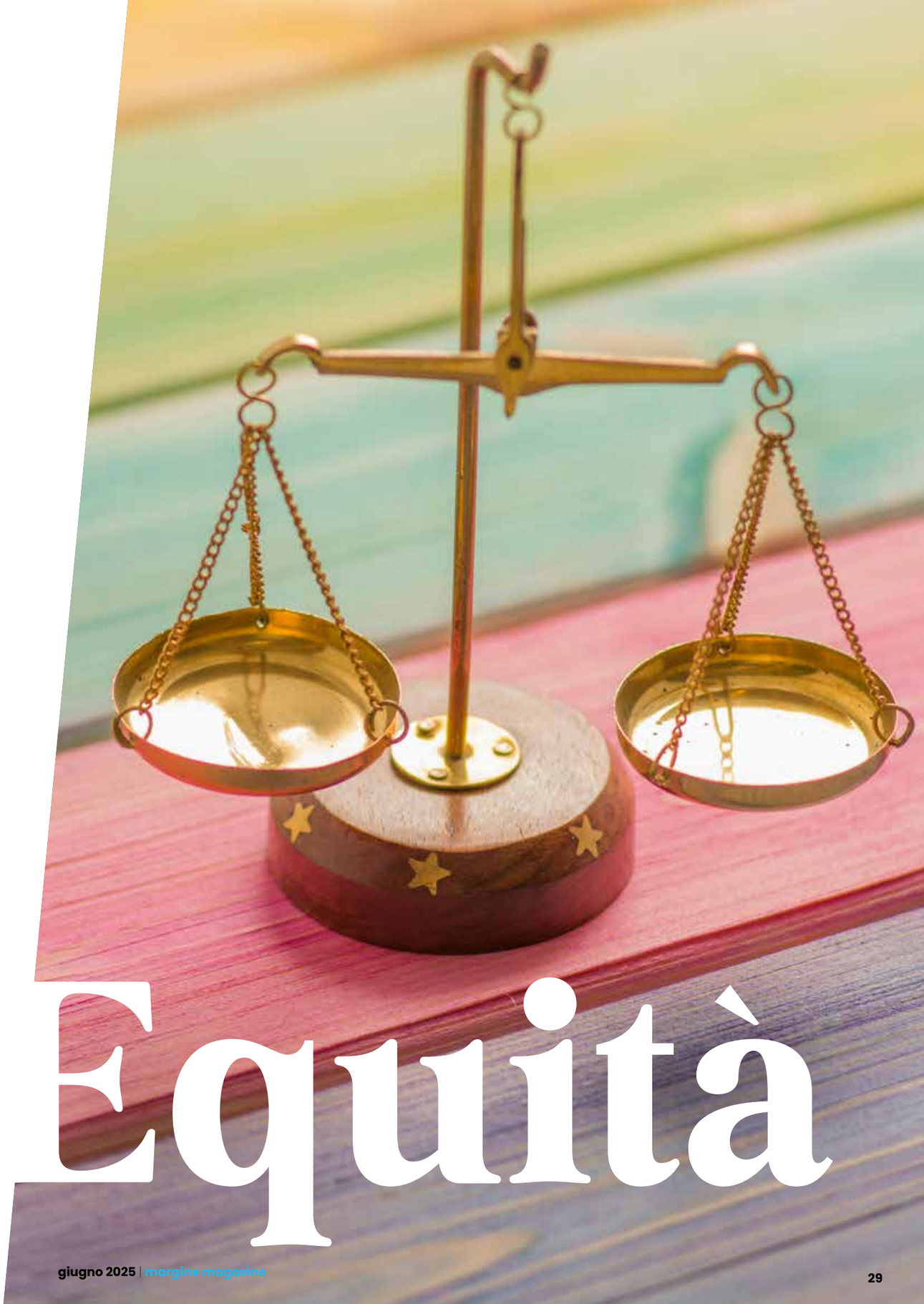
Rimuovere gli ostacoli, ribilanciando

Il secondo concetto che il termine equilibrio contiene è quello del ***bilanciamento***. Il ruolo di un ente filantropico è proprio quello di contribuire, insieme a Enti

pubblici e alla società civile, **a rimuovere gli ostacoli** (non solo economici) che limitano e vincolano le vite delle persone, offrendo, in un processo di bilanciamento, appunto, maggiori opportunità proprio a quei **gruppi di persone che in questo momento sono più lontani da livelli ottimali di qualità della vita, che sono in situazione o a rischio di svantaggio**.
I dati ISTAT, soprattutto i più recenti, ci presentano un quadro molto chiaro e al tempo stesso molto preoccupante di polarizzazione e segregazione di gruppi di persone che vivono nel nostro Paese: per questo, le azioni della Fondazione nella quale opero sono rivolte principalmente a gruppi specifici di persone che maggiormente affrontano condizioni e rischio di marginalizzazione e tra queste le **giovani generazioni**, le **donne**, le **persone con lavori precari** e poveri, le **persone anziane**, quelle con **disabilità**, con background migratorio, **detenute**, in situazione di marginalità estrema.
Il concetto di "**bilanciamento**", inoltre, può essere riferito anche allo **specifico posizionamento che le fondazioni** stanno sempre più assumendo nei sistemi attuali di welfare, del cosiddetto secondo welfare. Gli enti filantropici hanno assunto vieppiù un **ruolo di intermediario, di connettore tra diversi soggetti, di facilitatore** di dinamiche e processi educativi e di welfare che promuovono un progressivo cambiamento sistemico. Quindi, non solo erogatori di risorse, sostenitori di progettualità, servizi ed offerte, ma anche attori, all'interno di un **quadro ampio di soggetti pubblici e privati (profit e no profit)**, di cambiamenti strutturali di sistema, capaci di riconoscere le elevatissime complessità delle sfide sociali in atto, agendo sulle cause profonde e sui fenomeni di diseguaglianza e povertà attraverso un **approccio collaborativo**, in grado di modificare e trasformare in modo permanente modelli culturali, comportamentali, abitudini, regole, prassi e politiche e dinamiche di potere esistenti, **riequilibrando**, appunto, il ruolo di ogni soggetto coinvolto in questi processi.

Progetti di infrastrutturazione sociale territoriale

Sono un esempio dell'impegno nei territori, i programmi recenti sostenuti dalla Fondazione Compagnia di San Paolo come **Territori Inclusivi**, per processi di infrastrutturazione territoriale rivolti a persone in situazione di marginalità estrema e in particolare persone con background migratorio.
Oppure il **Bando B2**, il **bene per bene**, che rafforza alleanze territoriali per contrastare fenomeni di povertà alimentare; l'iniziativa **Equilibri**, per sostenere sistemi territoriali attivi nel campo del lavoro delle donne e dell'educazione di qualità dei loro figli e figlie; **Salute effetto comune**, per promuovere partenariati locali che affrontano la questione della salute mentale; la più recente call for Action **CAP 18-35**, che sostiene territori attivi sul tema della casa per le giovani generazioni.
Il tratto "collaborativo" che questi esempi di infrastrutturazione sociale territoriale hanno assunto si traduce sempre più in processi di **co-programmazione e co-progettazione** (anche in linea con l'aggiornato quadro normativo del Terzo Settore) per definire nuove politiche sociali ed educative.
Le fondazioni intervengono anche in questi processi, svolgendo un ruolo di "bilanciamento", di supporto, di promozione di attività ausiliarie e complementari, cruciali in queste dinamiche e sostenendo, per esempio, nelle fasi di programmazione, implementazione e valutazione, strumenti e quadri di raccolta e analisi permanente di dati, di sperimentazione, di valutazione rigorosa degli effetti, di rafforzamento delle competenze degli attori coinvolti, di supporto, con risorse flessibili, di attività, offerte e servizi specifici che le programmazioni pubbliche caratterizzate da maggiore rigidità non consentirebbero di prevedere.



Marzia Sica

Marzia Sica coordina complessivamente gli interventi realizzati all'interno di uno dei tre obiettivi (Persone, Cultura, Pianeta) attraverso cui sono attualmente articolate le attività della Compagnia di San Paolo. È responsabile dell'Obiettivo Persone, le cui attività sono tese a contribuire a migliorare la vita delle persone fragili, accompagnandole a divenire autonome e protagoniste del proprio futuro. Vengono promosse alleanze locali e internazionali, collaborando con tutte le realtà che mettono l'essere umano al centro. Viene offerto accompagnamento al progetto di vita delle persone in ogni sua dimensione. Le attività realizzate sono organizzate attraverso 5 missioni: Abitare tra casa e territorio, Favorire il lavoro dignitoso, Educare per Crescere insieme, Diventare Comunità, Collaborare per l'Inclusione. Inoltre, partecipa a diversi organismi di governance del Gruppo Compagnia e di altre istituzioni filantropiche italiane.

Il ruolo assunto dalle fondazioni in processi di cambiamento sistemico è riconoscibile nell'impegno, per esempio, della **Fondazione Compagnia di San Paolo** nel sostenere alleanze territoriali stabili, composte da istituzioni pubbliche, Enti della società civile, del mondo della scuola, delle imprese, da gruppi organizzati di cittadini, insieme decisi ad assumersi la responsabilità di affrontare i diversi fenomeni sociali ed educativi che attraversano i territori di loro riferimento, promuovendo processi stabili e individuando risposte innovative e di lungo periodo.

Stare accanto alle persone

Considerando il lavoro quotidiano che, come ente filantropico, svolgiamo nel campo sociale ed educativo, emergono diverse dimensioni del concetto di equilibrio che attraversano la nostra attività.
Mi riferisco, innanzitutto, alla tipologia di approccio che applichiamo nel nostro agire sociale ed educativo, nel nostro modo di "stare accanto" alle persone in situazione o a rischio di fragilità, consapevoli dell'equilibrio delicato e precario delle loro condizioni, delle loro difficoltà, ma anche delle risorse di tipo personale, relazionale, culturale che possono mettere in campo per scegliere il proprio percorso di vita, per aspirare, per determinare il loro cammino, come portatrici di diritti.
Un **equilibrio tra difficoltà, aspirazioni e opportunità** che le persone stesse che accompagniamo esprimono e che noi abbiamo il compito di contribuire a garantire, nel pieno riconoscimento della loro libertà di scelta e nella consapevolezza. Il cammino di autodeterminazione dei percorsi di vita, infatti, è un processo tutt'altro che lineare, ma caratterizzato da momenti in cui le persone riescono ad accedere alle opportunità, avanzano in percorsi di progressiva autonomia, ma possono anche vivere fasi di maggiore fatica, in cui alcuni risultati di autonomia raggiunti decadono temporaneamente o permanentemente.

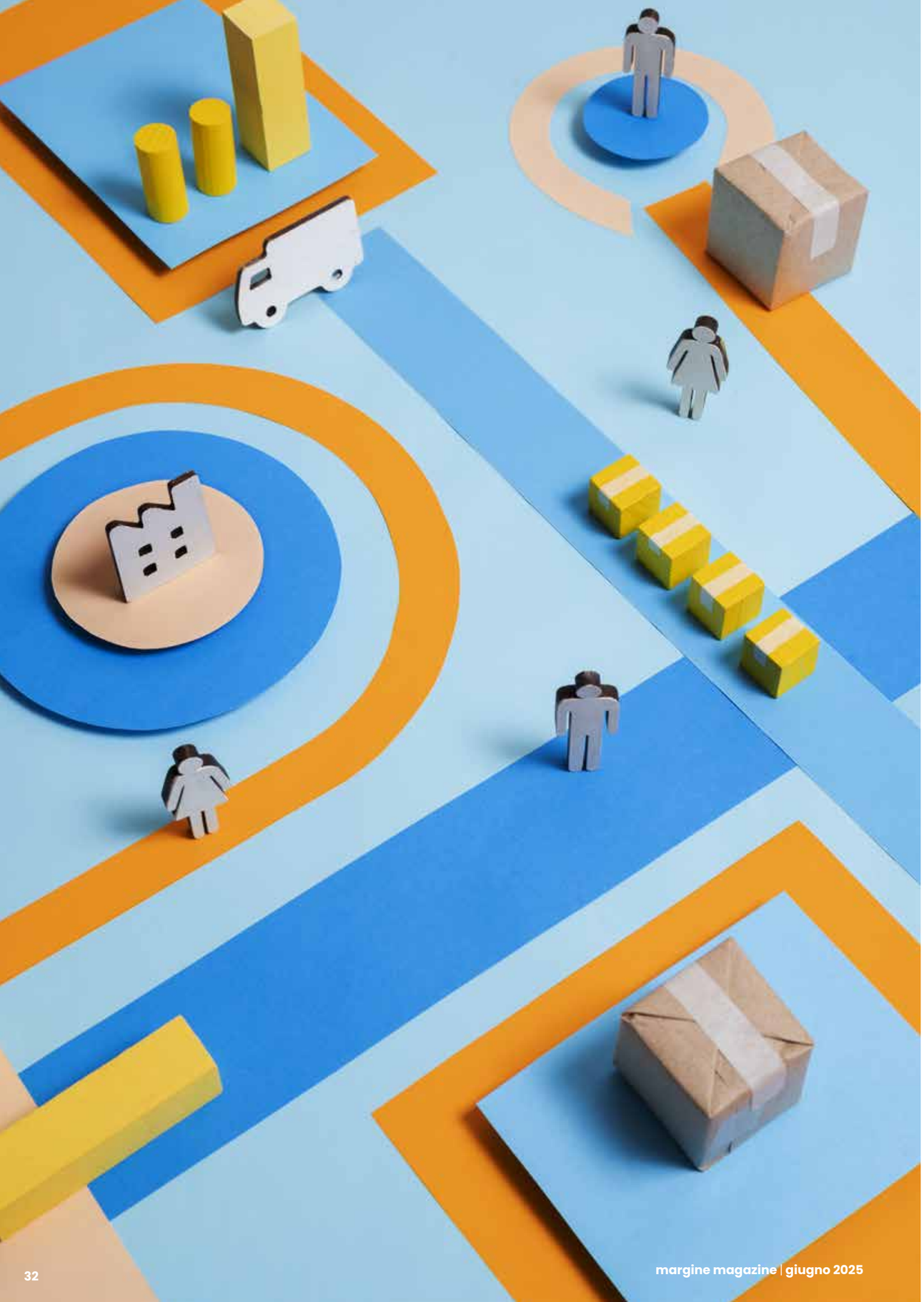
Reagire nell'immediato, guardando a risultati sul lungo periodo

Un'altra dimensione di equilibrio caratterizza il nostro agire in qualità di enti filantropici e attiene alla nostra **capacità e responsabilità** di definire e perseguire obiettivi e risultati di lungo periodo, per imprimere effettivi cambiamenti e per incidere rispetto ai fenomeni sociali in modo efficace e con impatto misurabile.
A questo si affianca, però, la **necessità di saper reagire a situazioni di urgenza ed emergenza**, che necessariamente incidono sulle comunità e sui territori in cui operiamo.
La pandemia e i più recenti e vicini conflitti ci hanno dimostrato come, pur intendendo contribuire a risultati di lungo periodo (anche in allineamento con obiettivi di sviluppo globale, come gli obiettivi di sviluppo sostenibile proposti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite) e impegnandoci a mantenere prospettive di quella portata, sia necessario agire per **fornire risposte immediate** a fenomeni sociali ed educativi che impongono anche un nostro **investimento sui territori** e nelle comunità in cui agiamo, imponendoci una sfida di posizionamento equilibrato tra visioni prospettiche e agire immediato. Questa sfida richiede nuove competenze ed energie, la capacità di utilizzare tutte le risorse a nostra disposizione in modo innovativo, mobilitando e coinvolgendo l'ampio bacino di stakeholder con i quali quotidianamente operiamo.

Equilibri che tengono insieme scenari locali e internazionali

In qualità di enti filantropici, in particolare come fondazioni di origine bancaria affrontiamo costantemente la sfida rappresentata da un agire che, anche in linea con obiettivi statutari, si concentra prevalentemente sugli specifici territori di riferimento, ed è focalizzato a livello locale, ma che non può prescindere e non riconoscere le **interconnessioni con scenari e dimensioni di tipo nazionale, europeo e internazionale**.
Il nostro impegno, quindi, è prevalentemente destinato ad azioni da realizzare sui territori di riferimento, in un continuo (e ancora precario) bilanciamento tra azioni nelle città e nei territori più interni del Piemonte, della Liguria e della Valle d'Aosta; tuttavia, siamo impegnati, spesso in collaborazione con altre fondazioni, in operazioni di portata nazionale.
Ne sono esempio, attualmente, programmazioni come il **Fondo per il Contrasto alla povertà educativa minorile**, che sta sostenendo centinaia di sperimentazioni territoriali che beneficiano di importanti impulsi ed esperienze realizzate a livello interregionale e nazionale tra soggetti di territori diversi; il **Fondo per la Repubblica Digitale**, per sostenere progetti rivolti alla formazione e all'inclusione digitale, per accrescere le competenze digitali di specifici gruppi di persone finora con deboli competenze in questo campo e sviluppare la transizione digitale del Paese; **Never Alone**, iniziativa nazionale promossa da diverse fondazioni italiane a favore delle persone che arrivano sole in Italia.
Ma la nostra attività abbraccia anche iniziative di portata europea e internazionale, nella consapevolezza delle necessarie interdipendenze tra locale e globale, soprattutto in relazione a fenomeni come quelli della migrazione, della cooperazione internazionale, della promozione di sistema alimentari sostenibili.

In conclusione, le "sfide di equilibrio" che gli enti filantropici sperimentano attualmente sono innumerevoli e tra loro diverse. Per completare questi brevi spunti, mi sembra utile sottolineare anche la sfida che riguarda l'importante ruolo di "**promotori di equilibrio**" che le fondazioni possono svolgere **nella promozione di nuovi modi di narrare specifici fenomeni sociali**, come, quello delle migrazioni, della salute mentale, del protagonismo dei giovani, del ruolo della donna nella nostra società, del contrasto di manifestazioni quotidiane e latenti di razzismo.
In un mondo in cui anche il dibattito su questi temi è estremamente polarizzato, abbiamo bisogno di un vero e proprio **cambio della narrazione**, per sostenere posizioni più equilibrate, capaci di dare voce ai protagonisti e alle protagoniste di questi fenomeni, per facilitare una migliore conoscenza e comprensione di queste dinamiche e per contribuire al cammino di costruzione, dal basso, di una società fondata su valori di inclusione, di coesione, di convivenza e di pace. Nelle mille dimensioni e sfide di equilibrio che questi obiettivi così importanti ci richiedono di fare, quotidianamente, insieme.



Squilibri e ri-equilibri, tra molteplici futuri possibili

Alberto Robiati
Presidente di ForwarTo

“Che cosa faremo?”, ci chiediamo con un po’ di preoccupazione, di fronte alle incertezze del futuro. Nel Terzo Settore questa è una domanda ormai ricorrente, dal momento che sono in discussione molti dei fattori costituenti su cui abbiamo fondato per lungo tempo il servizio (a impatto) sociale.
La rivolgo io stesso ai gruppi guida di cooperative, imprese sociali e organizzazioni non profit, per provocare un viaggio di esplorazione nelle possibilità del domani. Eppure questo sguardo volto al “cosa sarà” fa spesso perdere l’equilibrio: “Tutto cambia rapidamente, siamo disorientati”, “Navighiamo a vista, senza una direzione chiara”, “Ci sentiamo a disagio, non sapendo quali indicazioni dare a utenti o gruppi di lavoro”.
Sono alcune delle considerazioni che raccolgo consultando manager sociali di differenti contesti, a proposito di come potrebbero modificarsi servizi e processi nei prossimi anni. Come dar loro torto?

Future shock? Pensiamo a strade alternative

Considerando solo l'ultimo decennio, in effetti, abbiamo vissuto una serie piuttosto significativa di "choc" (Brexit, Trump, ponte Morandi, pandemia, smart working, crisi energetica, guerre, intelligenza artificiale...). Aggiungiamo, poi, gli effetti non attesi di fenomeni a sviluppo lento come la digitalizzazione, l'aumento delle disuguaglianze, cambiamenti climatici, il declino demografico, ed ecco che il disorientamento è completo.
Il sociologo Alvin Toffler, autore tra gli altri del saggio *Future Shock* (1970), sosteneva che l'umanità stesse vivendo un'epoca di così rapide trasformazioni da generare ansia e stress nelle persone, incapaci di **adattarsi alla velocità dei mutamenti**.

Tuttavia, «quando l'auto va veloce, bisogna che i fari illuminino più lontano», suggeriva il francese Gaston Berger negli anni '50, promotore degli **studi previsionali europei**, capace di influenzare la programmazione politica in Francia negli anni '60, spingendo sguardo e pensiero su orizzonti temporali di lungo periodo e aprendo a scenari alternativi.

Sembra un paradosso, ma funziona: per fronteggiare complessità e incertezza di oggi e del futuro prossimo, aiuta pensare alle **possibili strade alternative** di lungo periodo, quando la nebbia del presente si è diradata.
Accadde qualcosa di simile durante e dopo la Seconda guerra mondiale, allorché erano saltati i riferimenti geo-politici, economici e sociali (in Italia si era combattuta una guerra civile), e diventava complicato **immaginare l'evoluzione di breve periodo** dei nodi politici, militari e socioeconomici che la guerra aveva prodotto. Vennero utilizzati metodi di indagine previsionale che mettevano a fuoco le evoluzioni di lungo termine, con domande di ricerca del tipo: «Quali scenari possibili, tra 15 anni, una volta risolta la crisi politico-economica?».

Occuparsi del futuro possibile

Posso testimoniare come il solo occuparsi del **futuro possibile**, che consente di bypassare l'ambiguità (e la difficoltà) del presente, mobilita energie individuali e collettive su un piano strategico, possibilista, esplorativo, dinamico, pronto per le eventualità. Si superano ansia, alienazione e resa, reazioni piuttosto diffuse all'incertezza del quotidiano, e si abbandonano anche le prese di posizioni polarizzanti di chi ha nostalgia del passato.
Un esempio concreto. Nel 2011 mi trovavo per lavoro a Napoli, nel pieno della (seconda) emergenza rifiuti che ebbe risonanza mediatica nazionale. In team con il sociologo **Domenico De Masi** abbiamo proposto alla direzione dell'azienda pubblica che si occupava proprio della raccolta, di compiere un salto intellettuale. Attraverso il **metodo Delphi**, circa 30 persone, in rappresentanza di tutti

i ruoli chiave dell'organizzazione, si sono spinti oltre il disagio e la preoccupazione quotidiana per il numero di tonnellate di rifiuti rimasti per le strade della città rispetto al giorno precedente. Considerando macro-tendenze come il progresso scientifico-tecnologico, l'evoluzione economica, la diffusione della cultura della sostenibilità, la dinamica demografica e così via, abbiamo chiesto loro di confrontarsi e disegnare uno scenario del settore dei rifiuti, immaginando come si sarebbe svolto il servizio di igiene ambientale in una città come Napoli nel 2021.
Ciò implicava **andare oltre l'emergenza del presente**, domandandosi quali implicazioni, positive e negative, si sarebbero prodotte in un arco temporale sufficientemente lungo (10 anni) da ritenere plausibili anche cambiamenti strutturali, impensabili sul breve periodo.

Ha funzionato sotto tanti punti di vista, dalla migliore gestione operativa all'innesco dell'innovazione, ma soprattutto sul piano della **mentalità individuale e collettiva**, che diventava a quel punto "orientata ai futuri possibili" e non più schiacciata dalla contingenza.

La nuova disciplina dello *strategic foresight*

Dalla metà del secolo scorso, l'approccio previsionale (gli studi di futuri) ha integrato i modelli di costruzione delle strategie, dando vita alla disciplina dello *strategic foresight* (**previsione strategica**, in italiano).
La Commissione Europea, che si è dotata di un centro di competenza dedicato, fornisce questa definizione: «Consiste nell'esplorare e **anticipare i possibili sviluppi futuri** per dare forma al futuro preferibile, tramite l'intelligenza collettiva, in modo strutturato e sistemico, a supporto del processo decisionale e aiutando a prepararsi agli shock e alle opportunità future». Studi di futuri e previsione strategica **non predicono il futuro**, poiché esso non ha dati né evidenze, ma ne indagano le diverse possibilità, immaginando scenari alternativi di medio-lungo periodo. Tali scenari offrono una panoramica sulle **sfide future**, da cui possiamo desumere "risposte strategiche" da mettere in campo oggi e per il futuro prossimo.
Come se avessimo davvero l'occasione di viaggiare nel tempo, fare un salto nel 2035 per osservare da fuori cosa succede, e poi muoverci tra diversi scenari alternativi (non c'è un unico futuro, ma **molteplici evoluzioni possibili**). Per ogni scenario potremmo analizzare le criticità le opportunità per noi e il nostro settore.
Quindi eccoci tornare al presente e interrogarci su cosa potremmo fare - in anticipo - per mitigare le criticità viste nei diversi futuri e per preparaci a coglierne le opportunità. Ci troveremmo con un ventaglio di opzioni, connesse alle strade che il futuro potrebbe prendere. Alcune di queste opzioni sarebbero valide e adattabili in più scenari alternativi del 2035, dunque interessanti per la nostra strategia e la progettazione di corto raggio (diciamo, al 2028, per esempio). In questo caso, un eventuale piano

strategico 2025-2028 deriverebbe da un'esplorazione prospettica, aperta e sistemica, e non sarebbe invece la compilazione di alcune proiezioni lineari dal (recente) passato al futuro (vicino). Suona familiare?
Quando nel **mondo cooperativo e del sociale** propongo questa modalità di lavoro, spesso incontro scetticismo e rigidità. Certo non tutti rispondiamo allo stesso modo al cambiamento e non tutti ci troviamo a nostro agio nell'incertezza. D'altra parte i contesti che viviamo sono complessi; in quanto tali, sono sistemi basati su equilibri dinamici, non statici, in cui le variabili in gioco sono numerose: persone con cui relazionarsi, ruoli da interpretare, strumenti da utilizzare, dati da comprendere, problemi e imprevisti da gestire... Pertanto, non è possibile sapere come andranno le cose (nei sistemi complessi, per definizione, non possiamo predire l'andamento di un certo fenomeno). Quanto tempo richiederà l'adozione di un nuovo modello di lavoro? Quali effetti produrrà una decisione non consueta? Come si integreranno quelle persone nell'équipe di lavoro? Non abbiamo risposte certe, possiamo solo considerare possibilità alternative e agire, in anticipo, di conseguenza.

Sembrerebbe un contro-senso, e lo è

"Agire in anticipo di conseguenza": questo è il funzionamento dell'innovazione guidata dai futuri (fa molto effetto in inglese: *futures-driven innovation*). Sembrerebbe un contro-senso, e lo è.

Il mondo in rapido cambiamento impone un pensiero non soltanto analitico, logico e razionale, come siamo abituati: ci viene richiesto di sviluppare **una capacità di pensare "oltre i fatti"** (pensiero contro-fattuale).

> **"Il mondo è cambiato, è più complesso, incerto e accelerato in ogni ambito"**

Sherlock Holmes sorprende perché basandosi su pochi indizi ricostruisce intere storie. Quando esploriamo in modo strategico scenari futuri alternativi, ci tocca fare lo stesso: abbiamo pochi indizi (i cosiddetti "**megatrend**": tecnologia, clima, demografia, disuguaglianze...) con cui elaborare costrutti ipotetici, storie di futuri possibili (gli scenari alternativi), da cui poi far discendere le nostre analisi (quali implicazioni?) e le nostre scelte (quali azioni?). L'approdo di un tale processo è rappresentato, come detto, dai piani strategici e dai programmi operativi (nuovi progetti, servizi, percorsi formativi, modelli organizzativi).
Chiederci in quale situazione potrebbe trovarsi il nostro settore nel 2035, ci invita a pensare anche a **quali competenze sarà necessario sviluppare**, contando sul tempo necessario perché ciò accada. Chi si occupa di formazione ha molto chiaro questo snodo: l'analisi sui **bisogni formativi** va fatta studiando non solo lo stato delle cose, ma anche come le cose potrebbero essere nel medio termine, dal momento che per formare o intercettare sul mercato del lavoro nuove competenze richiede tempo (un paio d'anni? Forse di più?).
Facile a dirsi, più ostico a farsi, giacché veniamo da decenni di "**presentismo**", dicono i sociologi: la considerazione del solo tempo presente, che si estende ipertrofico fino a nascondere il valore del passato e a impedire la visione del futuro. "Short-termism" è l'espressione utilizzata in ambito organizzativo, per indicare quel modo di dirigere focalizzato esclusivamente sul **raggiungere risultati nell'immediato**. Perché dovremmo cambiare se per anni questo paradigma ha funzionato? Risposta semplice e scontata: il mondo è cambiato, è più complesso, incerto e accelerato in ogni ambito. Un mondo che cambia lentamente non richiede particolari capacità di visione e immaginazione, ci bastano solide competenze di pianificazione e organizzazione. Per il resto si tratta di governare la contingenza: problemi da risolvere, imprevisti da gestire, errori da correggere, contrasti da ricomporre. Ma un'auto (il mondo) che viaggia veloce necessita di altre capacità.

I comportamenti innovativi si nutrono dell'incertezza

Nel 2025 e per i prossimi anni, siamo ormai obbligati ad attrezzarci con le competenze tipiche di chi innova. Non perché l'innovazione va perseguita, perché un po' di moda (lo è, probabilmente), ma perché mentalità e comportamenti innovativi si nutrono dell'incertezza, spingono per il cambiamento (quello intenzionale, che produce trasformazioni auspicate e durature), **abitano le differenze**, tollerano gli errori (intesi come parte fondante del percorso sperimentale di ricerca e apprendimento). Pensiamo all'**innovazione** non solo come alle novità tecnologiche, ma come un **atto politico**.
Per il mondo cooperativo equivale a costruire **alleanze nedite**, significa osare nuove forme di partecipazione e di democrazia.
In concreto, riguardo la tecnologia, ciò implica non l'adozione acritica di digitale o intelligenza artificiale, ma apprendere come usare gli strumenti a disposizione per amplificare l'impatto sociale delle proprie azioni.

Il futuro non è una destinazione, ma un processo

Il pensiero sul futuro ci consente di dare senso e motore al presente. Metodi di *strategic foresight* ci permettono di usare il futuro come **dispositivo strategico** e anticipante, e come mezzo di innovazione trasformati a (duratura), che aggrega le persone intorno a visioni aspirazionali.
Questo punto è decisivo per il Terzo Settore: il "futuro che vogliamo" è uno **strumento coesivo e performativo** di grande potenza, poiché mobilita cuori e teste, e dunque braccia e gambe, nell'agire (insieme) per determinarne le pre-condizioni, nel percorso da compiere per realizzarlo.

Immaginare scenari auspicati richiede di mobilitare dinamiche relazionali: per elaborare una visione comune e condivisa, occorre sviluppare sentimenti di appartenenza nutriti da aspirazioni (collettive, ma in cui possano abitare anche personali desideri). Allora non ci occupiamo solo di generare idee sul futuro: il nostro lavoro è potenziare la capacità delle persone nell'usare le idee sul futuro per innescare cambiamenti.
Il focus non è il futuro, ma le persone.

Alberto Robiati

Per tanto tempo ho fatto il consulente e formatore per lo sviluppo personale e professionale, l'applicazione delle capacità creative, l'innovazione trasformativa e il benessere (individuale e delle organizzazioni, di ogni settore). Sono co-founder e direttore di *Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri*. Mi sono specializzato, tra studio e lavoro sul campo, in *Futures & Foresight Science* (Master in Social Foresight all'Università di Trento). Sono nel Scientific Sounding Board del *The Ideactio Centre for Foresight Research and Consulting* di Singapore; Program Director della *Foresight Academy del Cottino Social Impact Campus*; membro del Consiglio consultivo dell'*Italian Institute for the future* e socio fondatore dell'Associazione futuristi italiani.
Faccio parte della *faculty* di Feltrinelli Education e sono autore del progetto *Personal Futures*. Ho ideato e diretto numerosi progetti applicativi di innovazione e immaginazione di futuri possibili, attivazione di capacità di aspirare, applicazione della creatività al benessere (individuale collettivo), costruzione di comunità di pratica e di apprendimento.

Equilibrismi

Federico Mento
Presidente di Ashoka

L'etimologia della parola equilibrio rimanda al termine latino *aequilibrium*, composto a sua volta dalle parole *aequus*, uguale, e da *libra*, bilancia. In sostanza, *aequilibrium* rimanda all'idea dell'uguaglianza di peso tra due misure, e nel trascorrere del tempo, questo concetto, così tangibile e oggettivo come il pesare, è stato progressivamente ampliato a dimensioni che rimandano alla sfera emotiva e psicologica.

E l'equilibrio, declinato appunto non più come esito di una pesatura ma nella sua accezione amplificata, è stato un **concetto chiave nel pensiero umano**, attraverso tradizioni filosofiche molto diverse. A partire dai pitagorici, che concepivano l'equilibrio come armonia (*ἁρμονία*) degli opposti, e Platone attraverso la moderazione (*σωφροσύνη*), che consente di "mescolare" le tre diverse declinazioni dell'anima. Mentre, in Aristotele troviamo il concetto di *μεσότης*, la giusta misura, che rappresenta il punto di equilibrio ra atteggiamenti antitetici. Nella visione aristotelica, il **coraggio è il termine medio** tra l'essere temerario e essere vile.

E l'equilibrio torna potentemente nel buddhismo, quando Buddha, appunto, nel discorso di Benares identifica la "**via di mezzo**", né ricerca dei piaceri, né mortificazione del corpo, piuttosto una pratica costante di misura, che si esplicita nel seguire nobile ottuplice sentiero. Mentre, nel mondo andino, troviamo il concetto di "*ayni*", che in lingua quechua significa **scambio armonico**, il filo che collega la dimensione spirituale con quella economico-sociale. L'*ayni* è il principio che tiene insieme gli individui, creando vincoli di reciprocità, definisce dei principi etici, rappresenta l'intelaiatura che tiene insieme la vita terrena con il divino. L'offerta alla "*pachamama*" – che si ritrova con costanza nelle culture andine - è, dunque, parte della ricerca dell'*ayni*, perché la madre terra è fonte di vita, e l'uomo deve curare questa relazione, ringraziandola e restituendo attraverso le offerte rituali. Questa relazione è ciclica, da un lato la *pachamama* genera le condizioni di vita, dall'altro, è compito dell'uomo prendersi cura della terra e degli esseri viventi.

L'equilibrio si stanzia nelle relazioni tra pianeta e viventi

Nelle cosmogonie andine, così come nel pensiero ispirato dal buddhismo,

l'equilibrio si sostanzia in una **concezione profondamente intersezionale** e non dicotomica, che incorpora costitutivamente l'equilibrio nelle relazioni tra pianeta e viventi.
Come ci ricorda **Philippe Descola**, l'Occidente ha costruito nel tempo una netta separazione tra uomo e natura, affiancandogli il pensiero scientifico affinché questo passaggio potesse avere una giustificazione inoppugnabile, diventare verità non confutabile.

Descola evidenzia che in diverse società umane non esista un termine che possa essere associato al concetto occidentale di "natura". In molte comunità, ciò che noi chiamiamo "**natura**" è **pienamente integrato nella vita sociale e spirituale**.
L'Occidente, invece, ha generato un costante processo di **oggettivazione della natura**, riducendola a un insieme di **risorse da dominare e sfruttare**.

Nello sviluppo del pensiero occidentale, gli esseri umani sono considerati gli unici soggetti dotati di coscienza, mentre il resto del vivente è da considerare oggetto passivo. E non è affatto casuale che sia stato l'Occidente a concepire e realizzare l'esperienza del colonialismo, con una chiara e distruttiva matrice estrattivista che ha determinato cinque secoli di **sviluppo diseguale tra centri e periferie**.
Oggi, la natura chiede conto di questo **equilibrio saltato**, e i segnali sono inequivocabili.

La stessa pandemia COVID-19, con il probabile salto di specie, ci restituisce i rischi dell'equilibrio venuto meno.
C'è, in primo luogo, una **sfida culturale da affrontare**, tornando a Descola, ricomporre la frattura ontologica che c'è tra uomo e natura, acquisendo una visione autenticamente intersezionale.

Il lavoro sociale può ricomporre la frattura uomo-natura?

Pensiamo, ad esempio, al lavoro sociale, che, nonostante le premesse da cui si innesca la sua missione, sta pienamente dentro la frattura ontologica, considerando soltanto l'umano come dimensione di intervento. Eppure, negli ultimi trent'anni, un corpus crescente di studi interdisciplinari ha messo in evidenza l'efficacia di **modelli basati sulla relazione tra uomo e natura**.
Naturalmente, la sfida non è quella di spostare il nostro lavoro in natura, creando un nuovo setting con le stesse metodologie, piuttosto dovremmo lavorare sulla distanza ontologica – per tornare a Descola - che abbiamo posto tra noi e la natura. Ricomporre questa distanza, per ricomporci come parte del tutto.
Questa **ricerca di senso** non può prescindere dalla dimensione della reciprocità - sono in relazione al pianeta che abito -, e quindi la necessità di seguire l'*ayni*, tra di noi e con il pianeta.
L'anarchico, filosofo, naturalista russo Pëtr Kropotkin – che è stata una figura chiave anche nell'elaborazione politico-culturale del cooperativismo - scrisse alla fine dell'Ottocento una serie di saggi, pubblicati poi nella raccolta "*Il mutuo appoggio: un fattore dell'evoluzione*".
Il testo sviluppa una tesi affascinante, con l'obiettivo di confutare il darwinismo sociale che avanzava in quel tempo. Kropotkin, osservando i fenomeni naturali durante il periodo di servizio militare in Siberia (a migliaia di chilometri dalle culture andine), arrivò alla conclusione che il principio che determina l'evoluzione non è la competizione di tutti contro tutti, che premia il più forte, quanto piuttosto la **capacità di collaborare**, il mutuo aiuto, l'*ayni*.
Forse, qui c'è la chiave per ritrovare l'**equilibrio**, non più inteso come uguaglianza di peso, quanto come **costante ricerca di relazioni di cura**, tra di Noi, un "noi espanso", che si muove oltre le fratture ontologiche, e abbraccia l'intero pianeta.

> **Kawsay puriy, munaylla kawsay**
> **Cammina la vita / Vivi la vita con bellezza e amore**

Federico Mento

Laureato in antropologia culturale presso l'Università la Sapienza, ha conseguito il Dottorato di ricerca in scienze-etnoantropologiche nel medesimo Istituto, con una tesi relativa agli studi urbani in America Latina.
Dal 2000 al 2003 si è occupato di progettazione sociale presso l'Associazione Ora d'Aria, organizzazione attiva nel reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute. Dal 2006 al 2008, ha lavorato presso il Ministero delle Politiche Giovanili e Sport, sviluppando l'area legata allo sport per tutti. Dal 2012 al 2019 ha diretto Human Foundation, mentre dal 2015 è Segretario generale presso Social Value Italia.
Siede, inoltre, nel Board di Social Value International.
Dal 2020 è nell'Advisory Board di Aimpact- AvanziEtica SICAF EuVECA S.p.A. Da maggio2020 è Direttore di Ashoka Italia.

Per approfondire

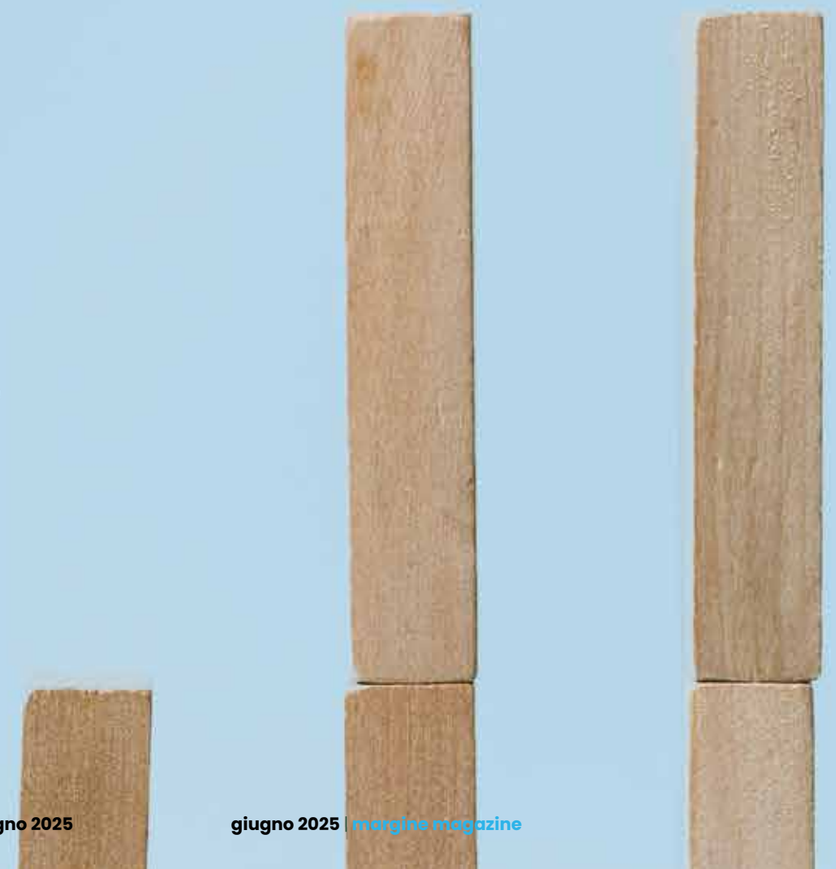
P. Descola, *Oltre natura e cultura*, Raffaello Cortina editore
P. Kropotkin, *Il mutuo appoggio. Un fattore dell'evoluzioni*, eleuthera

A review of nature-based interventions for mental health care, https://publications.naturalengland.org.uk/publication/4513819616346112

Il CCNL delle Cooperative Sociali: la ricerca dell'equilibrio possibile

Umberto Zocca
Presidente Cooperativa sociale Chronos

Il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) delle cooperative sociali, firmato nel 2024, ha rappresentato un punto di svolta significativo, introducendo aumenti salariali fino al 15-16%, da implementare gradualmente fino al 2026. Questo incremento, necessario dopo anni di stagnazione retributiva, ha però evidenziato un disequilibrio strutturale nel sistema, lasciando in larga parte dei territori le imprese da sole a fronteggiare le incombenze economiche, senza disporre delle necessarie risorse, sollevando interrogativi sulla sua sostenibilità. Preso atto della situazione, diventa di estremo interesse ragionare intorno al concetto di equilibrio, come è scopo di questo numero della rivista. Forse è uno sforzo che andava fatto già in passato, che può aiutare a mettere nella giusta prospettiva il presente ed il futuro che si può prospettare.



In un insieme di cittadini che si riconosce componente di una società democratica e in economia di mercato, quale è il nostro Paese, l'equilibrio può essere definito come uno stato di coesistenza il più possibile armonica tra diverse componenti sociali, economiche e culturali.
Un **modo di essere collettivo** che permette il funzionamento stabile del sistema nella sua generalità, cercando di garantire benessere diffuso, giustizia sociale, pari opportunità di crescita dei cittadini.
Garante ultimo del funzionamento del sistema è lo Stato, che necessariamente deve rappresentare e fare sintesi, in qualche modo e il più possibile, tra le variegate istanze dei diversi gruppi sociali che lo compongono.

Uno stato di bilanciamento dinamico

Analogamente, nel contesto delle cooperative sociali e dei contratti di lavoro, l'equilibrio può essere definito come uno **stato di bilanciamento dinamico** in cui le diverse forze ed interessi in gioco si compensano reciprocamente, permettendo al sistema di mantenersi stabile nel tempo. Questo bilanciamento è stato determinato all'interno della contrattazione datoriale e sindacale sin da quando, dopo la legge 381/91, fu introdotto il CCNL delle cooperative sociali, che dispiegò il suo pieno effetto a partire dall'anno 1994.
Anche in questa ultima tornata di rinnovo, peraltro, gli attori al tavolo sono stati le rappresentanze datoriali da un lato e sindacali dall'altro. Questa, però, non è stata una contrattazione svoltasi all'interno di una dinamica tutto sommato stabile, come in precedenza: gli ultimi tempi hanno infatti impattato sulla realtà sociale del nostro Paese in un modo completamente diverso e più determinante, rispetto a qualunque altro momento dei 30 anni passati.
Per la verità, ad esempio a carico delle cooperative sociali di tipo A, in taluni territori e/o segmenti di attività già non erano stati riconosciuti correttamente gli incrementi degli antecedenti rinnovi del CCNL: sappiamo di situazioni n cui le rette di accreditamento risalgono a prima del 2010, al massimo a cavallo di quelle date.
A seguire, in particolare, si sono registrate grandi difficoltà per quanto riguarda il rinnovo del 2019, che ha impattato in pieno periodo Covid.
È accaduto, inoltre, che l'imprevedibile elemento di novità rappresentato dall'**inflazione** post-pandemia si sia venuto a sommare a un momento di oggettiva confusione di prospettiva per il futuro, individuale e collettiva, anche alla luce delle rinnovate tensioni internazionali, che peraltro non accennano a diminuire. Con esiti improvvisi anche sul mondo del lavoro.
Si sono venuti a determinare eventi sociali di particolare rilevanza, che si riscontrano nel fenomeno delle "**grandi dimissioni**": in questo ambito si sono rilevati incrementi di pensionamenti, quando non di vera e propria migrazione professionale, in tutti i settori. Non ha fatto eccezione il sistema pubblico, in modo tale che si è provocato, di conseguenza, l'uscita dalla cooperazione sociale verso impieghi giudicati - non a torto - più remunerativi, in specie in un momento in cui il potere di acquisto è stato pesantemente intaccato dalla fiammata inflattiva.
Ancora, si voglia anche considerare novità, come se non fosse stata ampiamente prevista - almeno a partire dagli anni '70 del secolo scorso - il trovarsi a fronteggiare una **distorsione demografica** in ragione della quale vengono clamorosamente a mancare forze giovani di lavoratori, dovute a decenni di diminuzione di natalità.
Mentre aumentano, al contempo, le necessità di servizio per una popolazione sempre più anziana e/o debole, per le più svariate motivazioni, oppure semplicemente le richieste di manodopera, per tutti i settori produttivi.

Dove cercare l'equilibrio di impresa delle cooperative sociali

Per tornare a noi, ciò accade in un contesto, i servizi del welfare - intendendo come tali la componente cooperative sociali sia A, di servizio alla persona, sia B, di inserimento lavorativo - del tutto peculiare, in cui è presente una **necessaria intensità di lavoro**, qualificato e motivato, e una possibilità molto relativa di concorso al miglioramento della produttività per altri fattori, quali ad esempio la crescita tecnologica.
Capita così che diventi improvvisamente chiaro come l'equilibrio d'impresa delle cooperative sociali sia da ricercare nell'ambito di un **sistema di welfare state universalistico**, almeno per ora, le cui condizioni operative sono determinate dagli orientamenti dei decisori pubblici, che agiscono per conto e in rappresentanza dei cittadini tutti. Quindi, il **tradizionale confronto** tra rappresentanze datoriali e sindacali è diventato **non più sufficiente** - per la verità Legacoopsociali Piemonte lo aveva affermato in tempi non sospetti, già nel 2017 - a rappresentare compiutamente la dinamica salariale e di lavoro in gioco.
Ciò anche per effetto del progressivo passaggio, peraltro certamente salutare, da sistemi di affidamento lavori attraverso appalto a sistemi di accreditamento istituzionale, per quanto riguarda le cooperative A e di qualificazione ed apertura anche al mondo delle imprese di utility - e privato - per quanto riguarda le cooperative B.
Accreditamenti e **qualificazione** che implicano un rapporto istituzionale evoluto, stabile nella sua continuità, così come capace di mutare al mutare dei bisogni e delle condizioni a cui rispondere e/o delle richieste a cui adeguarsi.
Capita dunque che i nodi vengano al pettine e, per quanto riguarda il dato economico, si scopra come il sistema di servizio legato al welfare avesse in larga maggioranza considerato la **retribuzione** dei lavoratori delle cooperative una sorta di **variabile indipendente** - sì, come si diceva un tempo, ma **sempre al ribasso**.
Si afferma, ancora in questi giorni, che è giusto riconoscere gli aumenti di costo sostenuti dalle cooperative –ricordiamo: non sono solo quelli del rinnovo del contratto - ma ciò deve essere in un quadro di sostenibilità complessiva del sistema.
Senza peraltro spiegare per quali criteri tutta una serie di altre componenti di sistema e sociali non debbano rispettare il medesimo criterio di calcolo dell'interesse generale. Ma tant'è, si prende atto.
Dall'oggi al domani, dunque, anche per effetto della fuga di lavoratori verso l'impiego pubblico in sanità o nella scuola, quanto piuttosto nel settore privato profit, per causa dell'aumento dei costi della vita, diventa plastica la dimensione di **lavoro povero** degli operatori delle cooperative, che comunque, dati alla mano, sono quelli che reggono lo stesso sistema che li vuole mantenere portatori di diritti di **retribuzione marginali**.
A questo proposito, rilevare che il CCNL cooperative sociali rappresenta oltre 400.000 lavoratori in Italia significa evidenziare che è il 7° contratto del settore privato (tutto il settore privato) e di gran lunga il primo nello specifico di istruzione, sanità, assistenza...
Tutto ciò detto, la necessità diventa, dopo aver preso atto della situazione, capire se e a quali condizioni possa mutare, affinché si vengano a determinare condizioni di **riequilibrio del sistema di welfare**, di cui le cooperative sociali, lo ricordiamo ancora, sono attore determinante. E, in caso contrario, cosa intuiamo possa accadere. Equilibrio, dunque, sia: e, se deve essere, lo si analizzi da diverse prospettive, interconnesse.

Parliamo di equilibri, interconnessi?

Innanzitutto, l'**equilibrio economico per le cooperative**. Implica la capacità di garantire la continuità operativa dell'impresa potendo preservare il risultato positivo di conto economico, continuare ad investire in innovazione e qualità, mantenere l'occupazione ed offrire retribuzioni adeguate. Come evidenziato da numerosi osservatori, molte cooperative hanno già visto attaccate le proprie marginalità in misura determinante, hanno resistito attingendo alle riserve e tagliando i costi in conseguenza delle difficoltà del periodo Covid e per l'aumento dei costi dovuto all'inflazione. Una situazione che il rinnovo contrattuale rischia di aggravare definitivamente.

In secondo luogo, l'**equilibrio per il sistema pubblico**. Richiede che gli Enti di rappresentanza dei cittadini e dell'interesse comune, che sono chiamati a destinare le risorse, siano in grado di **adeguare le tariffe** agli aumenti contrattuali, bilanciare le risorse disponibili con il mantenimento dei servizi e adottare una **visione di lungo periodo** che superi la logica del contenimento dei costi. Il problema fondamentale è che se il sistema pubblico fatica ad adeguare le tariffe in proporzione agli aumenti contrattuali, si viene a creare un cortocircuito che mette a rischio l'intero sistema.
Altrettanto dicasi per il **sistema privato** di affidamento lavori, in particolare verso le cooperative B, che deve confrontarsi con una mission di **responsabilità sociale** di cui sappiamo l'importanza collettiva per il presente ed il futuro, in cui rientra a pieno titolo l'operatività dei soggetti della cooperazione sociale.

Infine, ultimo per sottolinearne l'importanza, l'**equilibrio per i lavoratori e le lavoratrici**. Riguarda la garanzia di retribuzioni che permettano **condizioni di vita dignitose**, stabilità occupazionale e un riconoscimento professionale adeguato. Si deve qui necessariamente fare riferimento alla peraltro già richiamata rilevanza della **disparità retributiva**: la questione se sia giusto che i lavoratori delle cooperative sociali percepiscano stipendi inferiori rispetto ad altri lavoratori del settore e/o ad altri settori, a parità di titolo ed inquadramento contrattuale, è semplice e complessa allo stesso tempo. Quali che siano le traiettorie storiche che hanno portato a questa situazione, in questa sede è sufficiente richiamare il principio che non è in alcun modo giustificabile che lavoratori con pari qualifiche, responsabilità e impegno ricevano trattamenti economici inferiori solo perché operano nel settore sociale, e/o perché lavorano nelle cooperative sociali.

Questa disparità è particolarmente problematica considerando che gli stipendi medi di un educatore o di un operatore socio-sanitario variano tra 1.200 e 1.500 euro al mese, rendendo difficile affrontare le spese della vita quotidiana, tra cui anche i costi, non dimentichiamolo, relativi al lavoro ed al suo mantenimento.
Per quanto evidenziato, consegue come siano diverse le forme che compongono l'equilibrio di contesto del CCNL delle cooperative sociali e come pertanto, innanzitutto, questo equilibrio complessivo sia perseguibile solo in un sistema in cui tutti gli attori coinvolti possano operare in modo stabile nel lungo periodo.

È necessaria una nuova programmazione dei servizi

Oggi affrontiamo diverse problematiche interconnesse, tra cui il mancato adeguamento delle tariffe, la carenza di visione sistemica ed il rischio di riduzione dei servizi.
Il divario salariale contribuisce alla fuga di personale qualificato verso altri impieghi. Immaginiamo che anche solo un 10 % degli occupati (circa 40.000 lavoratori) abbandoni il settore, a fronte di una carenza ormai conclamata di nuove disponibilità all'ingresso e possiamo ben capire cosa potrebbe accadere.
Qui in Piemonte, in particolare, il **riconoscimento economico** si è tradotto

in modo parziale e limitato nelle gare d'appalto, negli affidamenti e nei sistemi di accreditamento.
La frammentazione delle responsabilità tra diversi livelli amministrativi porta a un rimpallo di responsabilità, con ogni Ente che sostiene le proprie difficoltà.
Di nuovo siamo alla necessità di equilibrio, alla ricerca di un approccio possibile alla complessità delle questioni.
Che sono molteplici.
Un approccio equilibrato richiede innanzitutto convenire riguardo la necessità di un diverso sistema di **programmazione dei servizi**, da cui derivino valori economici certi, che consentano alle cooperative sociali - come da normativa e in un sistema di mercato - di condurre la propria missione di lavoro, anche **in forma competitiva**.
Competizione che si deve però svolgere a favore del miglioramento del servizio per i destinatari, non per altre finalità.
Occorrono programmazione e certezze, con linee guida di garanzia della Conferenza Stato-Regioni, proprio in virtù del necessario riconoscimento dell'interesse generale dei servizi eseguiti dalle nostre imprese, come richiama la legge 381/91, ed altrettanto nell'interesse dell'innovazione e adeguamento del sistema al mutare delle circostanze di bisogno sociale.
Si tratta di entrare nella logica di un processo che abbia le finalità sopra richiamate e sia dotato del tempo per raggiungerle e di una progressione, a partire da ora, ben visibile.

Se volessimo essere *tranchant*, potremmo dire che **non è la strada percorsa finora**, dove ha prevalso nel tempo il cercare di gestire l'emergenza, anche in senso generale, intesa come il fenomeno emergente, nella più italica delle versioni del: "si fa quel che si può".
E il risultato è che questo approccio ha portato, oggi, ad una situazione al limite.
Si sono già determinate una serie di problematiche, di cui sopra si è detto: ma, forse, non è ben chiaro a tutti gli attori del sistema welfare che, **in assenza di equilibrio**, il futuro non potrà portare ad altri esiti che l'**aggravamento della crisi occupazionale**, la migrazione verso altri contratti e, per forza di cose, arrivare anche alla chiusura di servizi essenziali.

La ricerca di equilibrio non è solo una questione economica

La ricerca di un equilibrio sostenibile nel CCNL delle cooperative sociali, è bene affermarlo, non è solo una questione economica: implica una riflessione più ampia sul valore che, come società, attribuiamo al **lavoro sociale**.
Ciò richiede un impegno condiviso tra cooperative, Pubblica Amministrazione (o privato) e comunità, per garantire che i servizi legati al welfare, fondamentali per le persone più fragili (ma non solo per loro), continuino a essere erogati con qualità. Senza che questo avvenga a spese dei lavoratori o della solidità delle cooperative, per il semplice motivo che le cooperative (e i loro lavoratori) non ce la possono fare.
Quello che le cooperative sociali hanno il compito di fare è affermare con forza, in questa fase storica del welfare italiano, che **non c'è alternativa**: o si ricerca un equilibrio giusto per le nostre imprese o non c'è futuro per il sistema di welfare, nelle forme e nei modi che sino ad oggi abbiamo retto. Si potranno ridurre i servizi, tagliare le unità di professione, chiudere i cantieri di inserimento lavorativo, fare altre scelte drastiche che comunque porteranno a una unica conclusione: si renda noto che il welfare a cui si è fatto riferimento, dagli anni '70 ad oggi, non avrà più le stesse condizioni di garanzia generale, per tutti i cittadini. Per questo, le cooperative sociali devono essere capaci di riprendere con forza il proprio ruolo di **elemento centrale** ed indispensabile del **sistema di welfare**.
Perché la questione, come si diceva, non è solo economica.
Parlare dell'applicazione del nostro CCNL significa ragionare di risorse che sono un **investimento per il nostro vivere comune**. Per il sistema di garanzie a cui facciamo riferimento e siamo abituati a conoscere.
La certezza che, se abbiamo bisogno, qualcuno può farsi carico delle nostre necessità, è un punto fermo del nostro modo di vivere, forse meglio ancora u**n modo di essere collettività**, in cui tutti possono trovare risposta in caso di bisogno. E tutti sappiamo che in qualsiasi momento, qualunque cittadino, nessuno escluso, può trovarsi in situazione di bisogno.
In conclusione, pensiamo di aver riassunto in forma compita come l'attuale modalità di determinazione ed applicazione del CCNL delle cooperative sociali conduca a squilibri significativi, di conseguenza debba necessariamente essere intrapresa la strada per **costruire un equilibrio autentico** e duraturo.
Per meglio indicare in quale direzione andare, si può anche tentare una equazione dell'equilibrio necessario.
Ci sia consentito rifarci, si parva licet, a una celeberrima rappresentazione grafica.

Per un E = m c² dove il quadrato è il valore aggiunto derivante dal bilanciamento tra dignità del lavoro e sostenibilità economica complessiva del sistema.

È possibile raggiungerlo?
Bene, per quante difficoltà vi possano essere, nonostante la situazione a oggi così difficile, con la giusta dose di impegno e volontà di tutti gli attori del sistema, noi pensiamo sia possibile sicuramente mettersi nella giusta direzione e con costanza e metodo arrivare alla meta.
Se ci sarà occasione, non faremo mancare il nostro contributo.

Storie

Impatto, rimbalzo, energia, vita

A cura di Margine Comunicazione

**Ciao a tutte e a tutti,
mi chiamo Elisabetta e ho 22 anni.
Sono una ragazza come tante,
con tanta voglia di vivere.
Sono qua a scrivere quello che penso
della violenza sulle donne e sui femminicidi.
Di donne violentate e uccise sento parlare
ogni giorno e spero che questo mio pensiero
possa contribuire a dare una mano a tutte
le donne che sono vittime di violenza.
Vorrei che le mie parole si facessero sentire.
Tutte dovremmo farci sentire,
perché è un nostro diritto.
Quando leggo sui giornali tutte queste notizie
di ragazze che vengono picchiate, violentate
o addirittura uccise, semplicemente perché
non ricambiano il sentimento di qualcuno,
mi viene lo schifo e penso: se succedesse
alle loro sorelle, zie, madri, cugine,
come reagirebbero?**

**Mi fa male sentire tutte queste cose.
Queste donne vengono uccise con ferocia
dai loro ex, dai loro fidanzati o mariti
e io mi chiedo quanta cattiveria ci voglia,
per arrivare a compiere
questi gesti così violenti.
Alcune ragazze tentano addirittura
di togliersi la vita, a causa del peso
e della vergogna provata per aver sentito
il proprio corpo toccato
senza aver espresso nessun consenso.
Parlo anche di me, perché sì,
anche io sono stata vittima di violenza.
Io sono qua per dare voce a chi
non ha potuto parlare e soprattutto
per chi non è stata ascoltata, sono qui
per dare un mio parere e cercare
nel mio piccolo di dare una mano e sperare
che un giorno tutto questo finisca
e si possa uscire di casa per andare
a mangiare un gelato, senza temere
per la propria vita e avere paura
che il nostro corpo venga toccato.
Ricordiamoci che la violenza
non è solo fisica,
ma può essere anche verbale e mentale
e che ogni forma di violenza va denunciata
e che se una donna dice NO rimane NO!
Spero che queste parole vi siano servite.**

Amatevi donne

Si definisce *stabile*, qualsiasi persona o cosa non soggetta a oscillazioni e spostamenti, ben ferma, salda.

Questa definizione affida la stabilità a una qualità soggettiva, virtù di chi la possiede, senza tener conto che i venti forti che la mettono alla prova, gli scossoni che causano i terremoti emotivi, le crepe che devastano l'integrità di corpo e anima, non sono sempre gestibili e controllabili, né dipendono dalla nostra volontà.
Sono eventi che conducono la nostra vita in una direzione distante da quella sperata, **eppure quella vita va vissuta**, seppur per aggiustamenti, a volte su una gamba sola, altre volte in punta di piedi, brancolando nel buio in cerca di appigli.

Per un attimo la vita prende un senso

Elisabetta è una ragazza di origine croata con disabilità intellettiva e fisica, che affronta già da bambina l'impatto con una vita che le presenta, senza troppi complimenti, le violenze viste su chi ama e quelle vissute in prima persona, la discriminazione ed il rifiuto per la sua disabilità da parte di chi dovrebbe amarla, curarla, farla crescere e **una casa che non c'è mai**: ci sono comunità, servizi per adulti in difficoltà, emergenze abitative, ma non c'è un posto che Elisabetta possa dire veramente suo.
Eppure, Elisabetta resta viva e **continua a credere che la vita** possa, ad un certo punto, restituirle quel po' d'amore che pensa di meritare e ci crede così tanto che i suoi piedi lo vanno a cercare a chilometri di distanza, spingendosi oltre, con il coraggio e l'**incoscienza** che contraddistingue le ragazze ed i ragazzi della sua età, convinte che quello che si vuole, sia esattamente dove lo si cerca.
Così, anche lei pensa di trovare l'amore e per un attimo la vita sembra **prendere un senso** simile alla **stabilità sperata**, non fosse per i terremoti e le crepe, che arrivano contro la nostra volontà, ogni volta.
Elisabetta deve fare i conti con la violenza e l'abuso. Ancora. Ma decide di restare viva. Torna a Torino. Non tace. **Denuncia**.
Più stabile di quanto le persone pensino. Ben ferma, salda. **Nonostante i venti**, i terremoti e gli scossoni, con le crepe che aumentano e il crollo che incombe.

Elisabetta, senza saperlo, sfrutta fin da piccola la **legge fisica del *rimbalzo***, che descrive il comportamento di un oggetto che, dopo aver colpito la superficie, si muove verso l'alto, riprendendo una parte di energia che aveva prima del contatto. Così, ogni sua caduta, oltre che a portarla a fare i conti con il dolore dello schianto, le restituisce quel po' di energia necessaria a proseguire una storia, che deve ancora trovare il giusto senso, che ancora non riesce a sperimentare un vero amore e che non ha ancora un posto proprio, dove essere vissuta.
Ciò che oggi, dopo tante cadute, inizia ad apparirle chiaro e che **non può fare tutto da sola**, che si può e si deve chiedere aiuto, che la paura, la fragilità, la stanchezza si possono dichiarare apertamente, che la tregua esiste, anche per le donne, anche per quelle come lei, in trincea da anni e in guerra da sempre, con il nemico praticamente accanto. È rimbalzo.
È energia. È vita.

Dov'è il confine tra stabilità e instabilità?

Elisabetta incontra Lidya, un'educatrice che la sta seguendo in questo tratto di vita e **le chiede di scrivere**, di farsi sentire, di condividere la sua energia con altre donne e per altre donne che subiscono abusi e violenze.
Prende un quadernino a righe e scrive a mano le sue parole di rabbia, dolore e schifo.
Lei sa come ci si sente.
Non tutte sanno come ci si sente nei suoi panni, invece. Perché **Elisabetta ha combattuto** per difendersi da uomini violenti, ma ha anche combattuto contro chi l'ha discriminata per la sua disabilità, ha combattuto e combatte tutt'ora contro chi non riconosce il suo voler essere italiana e ha resistito sola a tutto questo, disconosciuta anche dalla propria famiglia di origine. Questa donna di 22 anni non ha un nemico, cerca di sopravvivere agli attacchi di una società che ancora vacilla di fronte alla **tutela di alcuni diritti essenziali** e, seppur con le sue fragilità e la sua precarietà, non cede al silenzio stanco dell'impotenza, ma prende la parola per sé e la prende per le altre; più ferma e più salda di tanti altri e di tante altre.

Effettivamente, in questa prospettiva, il **confine tra stabilità e instabilità**, soprattutto quando riferito alle persone, appare **meno netto** e più facilmente travalicabile. È stabile chi riesce a non cadere mai o chi si rialza per cercare un **equilibrio nuovo**, appoggiandosi su altre spalle e magari afferrando altre mani da trascinare in salvo con sé? È instabile chi non nasconde la propria sofferenza e la propria paura o chi usa la fragilità altrui per stabilire la propria forza?

*Un corpo è in **equilibrio instabile** quando, spostato di poco dalla sua posizione di equilibrio, tende ad allontanarsi ancora di più. È quindi sufficiente una piccolissima perturbazione affinché il sistema si allontani dalla posizione iniziale alla ricerca di una nuova condizione di equilibrio.*

E forse è questo l'**equilibrio necessario**. Non quello che non viene mai fatto vacillare e neanche quello che, messo in discussione, ci riporta sempre al punto di partenza.
Le nostre ripartenze, seppur in salita, hanno senso solo se ci portano altrove, verso altre noi.
La storia di Elisabetta è la storia di tante ripartenze.

Continua ad amarti, Elisabetta.

Due parole di Lidya Valsania, educatrice della Cooperativa Il Margine

Il lavoro educativo, nelle sue plurali sfaccettature e nella sua dinamicità, è possibile che ci ponga trasversalmente di fronte a un'azione comune: la ricerca insieme all'Altro di una direzione perseguibile e che restituisca alla persona quella ricerca di significato, che possa configurarsi come traccia del proprio percorso, come capitale per il passato prossimo, come senso dell'oggi. Ed è quello che sto sperimentando in questo percorso insieme a Elisabetta.
Forse possiamo dirci che l'equilibrio è un percorso, l'equilibrio è contatto tra ciò che si conosce e ciò che si esplora, esperisce, ricorda, sogna. La ricerca di un passo saldo, con la consapevolezza che si potrà scivolare senza spezzare quel filo di senso, una volta che lo si è trovato.

Manca la terra, dentro l'acqua

A cura di **Margine Comunicazione**

Melena compirà 38 anni ad agosto. Tredici anni fa è sbarcata in Italia e da pochi mesi è diventata cittadina del nostro Paese. Il suo viaggio dall'Eritrea alle coste italiane è durato tre giorni. Di quei tre giorni, Melena parla poco, intuiamo dai suoi occhi tutta l'angoscia, la sofferenza e il coraggio provato e ci sembra che ogni domanda possa riaprire una qualunque delle sue cicatrici, che si tratti di corpo o di anima. Ci dice dell'acqua e di quanto, nel suo essere strumento di salvezza, possa essere pericolosa e della terra che manca ai piedi, quanto l'aria ai polmoni, quando non sai quale sarà il tuo futuro.

Non sono forte, ma ho imparato a essere paziente, a fermarmi e a riflettere per cercare soluzioni

Melena ha gli occhi lucidi, ma cerca di bilanciare le sue lacrime regalandoci continuamente sorrisi, che fanno trapelare anche momenti di respiro, di gioia e di gratitudine, tra le pagine della sua storia.
Ed è proprio da queste pagine che vuole iniziare il suo racconto, forse perché sono le uniche pagine che non ha scritto da sola e forse perché ogni momento di inciampo le ha sempre restituito la consapevolezza che la risalita non sia impossibile, ma sia un gioco di equilibrio tra le forze che riusciamo ad attivare da soli e quelle che si attivano attorno a noi, quando **impariamo anche a chiedere** e **ad affidarci alle altre e agli altri**.
Quello che appare evidente dalle sue parole è che la sua sia una storia fatta di tante persone che sono diventate **famiglia improvvisamente**, pur senza legame di sangue, avendo cura della sua fragilità, sostenendo e valorizzando le sue risorse, difendendo e tutelando i suoi diritti di donna, di lavoratrice, di madre e lasciandola continuamente **meravigliata e grata**, perché dentro questa famiglia ci sono colleghi, referenti e responsabili della sua cooperativa e poi, ogni donna e ogni uomo di cui si è occupata e di cui continua ad occuparsi durante le sue giornate di lavoro. Dentro questa famiglia prima dei ruoli, ci sono nomi e, da questo momento in poi, il suo racconto non se ne perderà neanche uno.
In Italia Melena, contro ogni esitazione e grazie all'incoraggiamento di un'amica, si iscrive ad un corso **OSS**. Il lavoro di cura le è sempre piaciuto, ma ha paura di non essere in grado di riuscire a seguire il corso per via di un italiano ancora incerto. Potrebbe desistere ed invece prende il titolo ed invia i suoi primi curricula vitae, uno di questi finisce tra le mani di **Liliana**, che la chiama per proporle delle sostituzioni.

La mia cosa speciale è cominciata da lì

"Al Ponte ho avuto il mio contratto a tempo indeterminato, qualche giorno prima di tornare in Eritrea per la prima volta".

Grazie al suo lavoro, aiuta suo fratello a laurearsi, lo accenna appena mentre sfoglia il suo piccolo album di ricordi, come se fosse poca cosa attraversare il Mediterraneo e rischiare la furia del mare, senza dimenticarsi di chi resta.
Come se fosse poca cosa riempire di significato la propria sopravvivenza dedicandola a sé, ma **anche agli altri**. Sempre.
Melena diventa socia Margine e la sua vita, seppur ancora complessa, appare trovare quiete proprio nei momenti di lavoro, sia perché aiutare gli altri la porta distante dalle sue preoccupazioni, portandola a vedere la sua vita da una prospettiva diversa, sia perché avverte chiaramente d'essere vista e accolta in quella complessità, da tutti quelli che ha attorno. Sente che, se da una parte la vita cerca di trascinarla e trattenerla dentro una realtà cruda e diversa da quella sognata, dall'altra parte la porta a contatto con chi può farla sentire pronta a **decidere da sola** la costruzione di un futuro che si è guadagnata giorno per giorno. Per questo Melena, un giorno, prende suo figlio, mette un piccolo pupazzo in borsa, perché sa che ne avrà bisogno, chiude la porta di casa e mette fine a una parte di vita che non le appartiene.
Una parte di vita in cui era lei ad appartenere a un altro, che avrebbe dovuto solo amarla, invece no. Deve scappare ancora.
Chiede aiuto ai carabinieri, che si attivano nella ricerca di un posto per lei ed è a quel punto che il destino si veste da fortuna, portandola davanti ad una porta conosciuta.
Ci racconta che il viaggio dalla caserma alla comunità trovata per lei è fatto di strade che piano piano sente di riconoscere, strade già percorse, ma per motivi diversi.
Capisce che la comunità in cui precedentemente ha lavorato, ora deve ospitarla, metterla al riparo e darle una possibilità.
Capisce di essere dall'altra parte questa volta, di non dover mettere nessuna divisa, di non dover iniziare nessun turno.
Capisce che è il suo turno, di stare tra le mani di altre.
Prova vergogna fino a quando non incontra due colleghe, **Teresa e Irene**, che le tolgono quel peso e che aiutano lei e il suo bimbo a ripartire da zero.
Da zero più un pupazzo, quello che stringe tra le sue mani mentre racconta quei giorni, come chi racconta il primo giorno di libertà, dopo una prigionia durata anni.

Ho ricominciato a ridere, ero rinata

Durante questa ricostruzione, Melena, non può lavorare, ma non è comunque costretta a rinunciare al suo stipendio e, quando rientra a lavoro, le viene offerto un **posto all'interno di un servizio**

diurno, così che possa conciliare i suoi orari con quelli di suo figlio.
Anche quando il piccolo si ammala, la cooperativa si organizza per consentirle di assisterlo più facilmente.
Mentre racconta questi giorni di rinascita, sembra ancora incredula che sia avvenuto questo passaggio fondamentale nella sua vita: **da lavoratrice felice a persona felice**.

Accade quando ci si viene incontro e quando anche le relazioni lavorative non sono solo definite da prestazioni e retribuzioni, ma dal modo in cui sentiamo che l'equilibrio di qualcuno e la sua felicità, possa portare equilibrio e felicità a tutto un sistema e rigenerarlo dall'interno.
C'è una parte di cuore, che non rientra in nessun regolamento, contratto, bilancio, verbale, eppure quella parte può fare di un luogo di lavoro, un luogo di prospettive che va oltre l'orario d'ingresso e quello d'uscita.

"Affidarsi alle persone vuol dire imparare a ridere e piangere con loro e condividere i momenti importanti della propria vita. Io ho visto i miei colleghi stare in ansia per mio figlio, ma anche gioire per l'arrivo della mia cittadinanza".

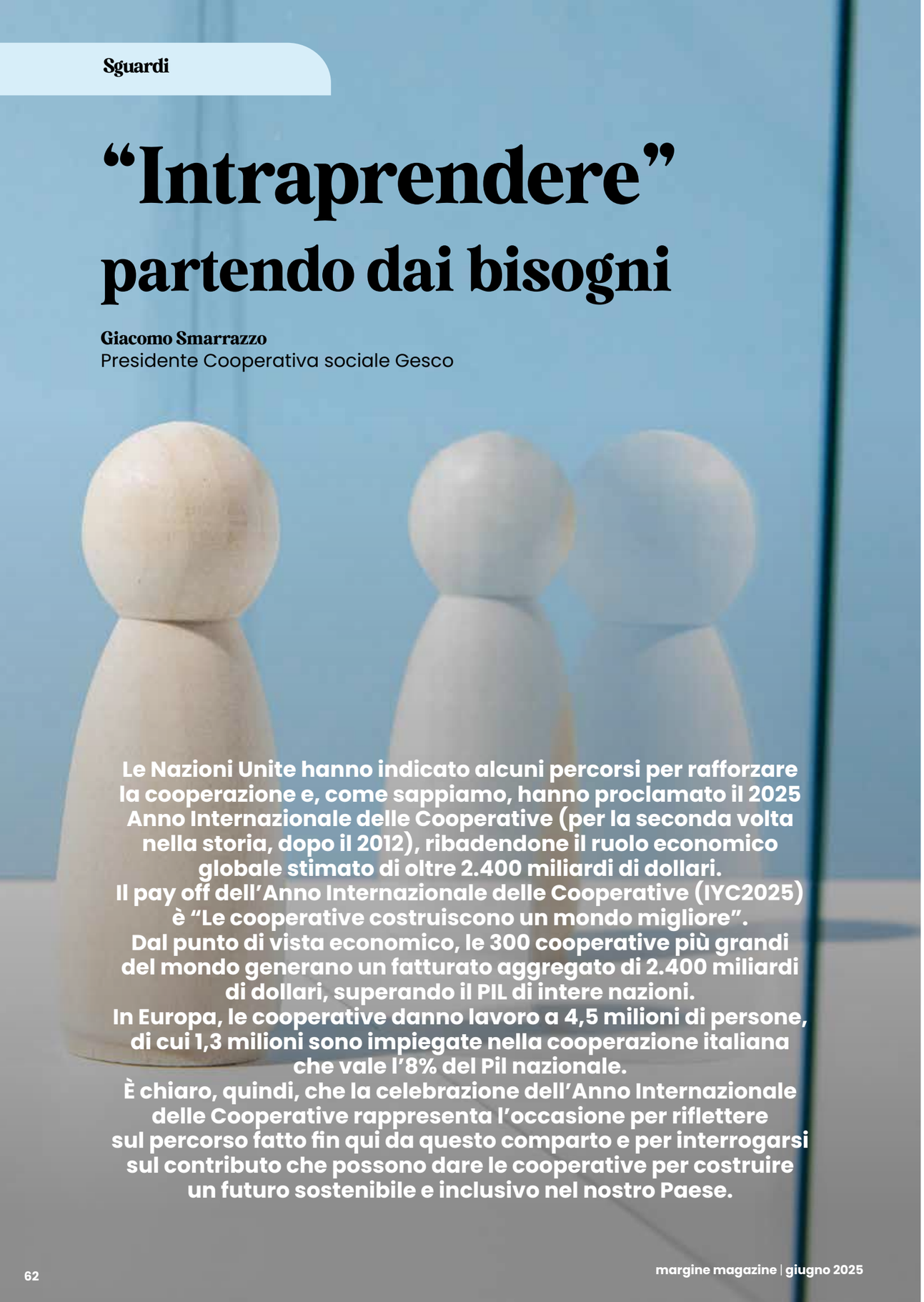
La **cittadinanza italiana** è l'ultimo capitolo di questo suo racconto.
Maria, la collega dell'ufficio paghe, l'ha aiutata nel corso dei mesi a radunare i documenti necessari per fare domanda e quando arriva l'esito, Melena stenta a crederci, perché sono passati solo due anni dalla sua richiesta.
Eppure, questo è il suo momento.
Chiama subito **Luisa** per avvisarla, ci dice proprio così, ed è bellissimo non sentirle dire: "*Ho chiamato la mia responsabile*", sentire tutto che straborda dalla burocrazia di ruoli e procedure, per arrivare come un flusso in piena, così come solo sa fare la gioia. Luisa è felice per lei e glielo dimostra facendosi trovare a sorpresa dentro l'ufficio dove si terrà la cerimonia.
Melena avrebbe fatto il suo giuramento da sola.
Melena non è sola.
Di quel momento c'è un video girato da Luisa, di quelli un po' mossi dall'emozione, ma pieni di verità.

"Mi sento più forte. Se ce l'ho fatta fino a questo momento, vuol dire che da oggi in poi non può andare peggio, può solo andare meglio. Ora so come ci si rialza. Questo è il mio momento di vivere cose belle e di continuare a fare cose belle con Il Margine. È questo l'equilibrio. Ricevere e restituire, continuamente. Questo succede tra persone, tra esseri umani."

Questo succede quando chiami le persone per nome, quando trovi la terra dentro l'acqua.

“Intraprendere” partendo dai bisogni

Giacomo Smarrazzo
Presidente Cooperativa sociale Gesco



Le Nazioni Unite hanno indicato alcuni percorsi per rafforzare la cooperazione e, come sappiamo, hanno proclamato il 2025 Anno Internazionale delle Cooperative (per la seconda volta nella storia, dopo il 2012), ribadendone il ruolo economico globale stimato di oltre 2.400 miliardi di dollari.
Il pay off dell’Anno Internazionale delle Cooperative (IYC2025) è “Le cooperative costruiscono un mondo migliore”.
Dal punto di vista economico, le 300 cooperative più grandi del mondo generano un fatturato aggregato di 2.400 miliardi di dollari, superando il PIL di intere nazioni.
In Europa, le cooperative danno lavoro a 4,5 milioni di persone, di cui 1,3 milioni sono impiegate nella cooperazione italiana che vale l’8% del Pil nazionale.
È chiaro, quindi, che la celebrazione dell’Anno Internazionale delle Cooperative rappresenta l’occasione per riflettere sul percorso fatto fin qui da questo comparto e per interrogarsi sul contributo che possono dare le cooperative per costruire un futuro sostenibile e inclusivo nel nostro Paese.

Leggendo le definizioni che vengono proposte dai documenti internazionali emerge una prima e rilevante riflessione: **le cooperative esistono perché generano valore**, contribuiscono al PIL e contribuiscono all’occupazione. Quindi, la cooperazione diventa degna di considerazione quando è in grado di assurgere a livelli di *performance* tali da essere equiparata al più classico modello di impresa, quella “for profit”, cui da sempre viene assegnato questo ruolo dalla dottrina economica classica e moderna capitalistica. Un elemento che contribuisce a sovrapporre e, a volte, a confondere i modelli imprenditoriali, le funzioni, gli obiettivi e le finalità strategiche, fino a generare una competizione generalmente dannosa proprio per il mondo della cooperazione. Eppure, la dimensione cooperativa contiene e, almeno potenzialmente, propone molte altre caratteristiche specifiche che ne farebbero un modello interessante per lo sviluppo e la crescita umana, dei sistemi relazionali (anche economici), dei territori.

Intanto che cosa sono esattamente le cooperative?

Adottiamo, tra tante, la definizione delle Nazioni Unite: una cooperativa è un’associazione autonoma di persone, unite volontariamente per soddisfare le loro comuni esigenze e aspirazioni economiche, sociali e culturali attraverso un’impresa di proprietà comune e controllata democraticamente. Le cooperative si basano sui valori di auto-aiuto, auto-responsabilità, democrazia, uguaglianza, equità e solidarietà. I soci e le socie delle cooperative credono nei valori etici di onestà, apertura, responsabilità sociale e preoccupazione per gli altri. Le **cooperative sociali**, in particolar modo, si distinguono per la loro finalità che è principalmente sociale e può riguardare l’inclusione di persone vulnerabili, la gestione di servizi educativi e sanitari, la promozione dell’occupazione giovanile e la tutela dell’ambiente.
In un concetto: la tutela del **benessere delle comunità**, come ripreso e formalizzato nella legge 381 del 1991.
Da allora il ruolo della cooperazione sociale nell’ambito dei servizi pubblici si è sempre più consolidato in Italia, sebbene con caratteristiche ed esiti molto differenti sul territorio, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Un processo che prende corpo fin dai primi anni Ottanta, da quando si avvia l’attuazione della Legge Basaglia, dalla progressiva chiusura dei manicomi e dall’istituzione di servizi territoriali, alle strutture intermedie, ai centri diurni dove avviare prese in carico leggere di recupero delle abilità e delle autonomie personali attraverso percorsi educativi, aboratoriali, di inserimento lavorativo e di apertura al territorio. Cambia il paradigma terapeutico e l’impostazione clinica dell’assistenza psichiatrica, instaurando rapporti umani rinnovati con il personale e la società, riconoscendo appieno i diritti e la necessità di una vita di qualità dei pazienti, seguiti e curati anche da strutture territoriali.
In questo contesto, ben presto, si è sviluppata la tendenza a costituire, spesso promosse dagli stessi servizi pubblici, enti ed organismi, generalmente sotto forma di società cooperativa, che dal 1991, con l’emanazione della **legge 381/91**, divengono cooperative sociali, cui la legge affida il compito di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e di favorire l’inserimento lavorativo delle persone svantaggiate. Soggetti ed Enti non orientati alla produzione di profitto (no-profit), ma al benessere delle persone e della collettività.
Un processo che si è sviluppato in tutto il Paese, che ha dato vita a forme di collaborazione tra Unità Sanitarie Locali (poi Aziende Sanitarie Locali) e cooperative sociali (spesso associate in consorzi), che si sono via via strutturate attraverso convenzioni, concessioni, fino agli odierni affidamenti con gare d’appalto, al fine di soddisfare i sopraggiunti obblighi di evidenza pubblica resi obbligatori dal Codice degli Appalti.

Forme equilibrate tra impatto sociale e sostenibilità economica

Si può dire, quindi, che la cooperazione, in particolar modo la cooperazione sociale, nonostante le difficoltà, è riuscita in Italia a collocarsi stabilmente nel sistema economico e produttivo, riuscendo a generare forme virtuose ed equilibrate tra impatto sociale e sostenibilità economica, offrendo un **modello di sviluppo** che ha teso a coniugare inclusione, solidarietà e innovazione.

L'anno della cooperazione può rappresentare un'occasione per **riaprire il dibattito** sul ruolo del Terzo Settore e, in particolare, della cooperazione sociale nel sistema di welfare, in una fase storica nella quale la dimensione umana, l'attenzione ai territori, le politiche integrate, l'investimento sulla **rigenerazione dei legami** e delle pratiche condivise, asciano pesantemente e velocemente il passo a separazione, discriminazione e guerra.
Un tentativo che, richiamando le origini del lavoro sociale, può rilanciare l'elemento centrale dell'intraprendere il tema della solidarietà: più è alto l'impegno solidale più e meglio si esprime la motivazione a **"intraprendere"**, **partendo dai bisogni**, che non può prescindere dal considerare la bellezza un paradigma nella costruzione di percorsi di crescita delle persone.
Una possibilità di valorizzare esperienze, motivazioni, caparbietà che, indubbiamente, ha avuto un ruolo, in molti casi decisivo, nell'affrontare emarginazione, esclusione e necessità di rigenerazione urbana.
Esperienze molto interessanti, soprattutto se si guarda al Sud d'Italia, dove le politiche economiche e culturali hanno determinato il progressivo indebolimento del sistema di protezione sociale, fino a minarne, nel profondo, la struttura di base, insieme alla capacità di rispondere in modo adeguato alla complessità dei fenomeni sociali e alle loro continue dinamiche di cambiamento. Allo stesso modo, e con processi paralleli e coerenti, l'invasivo prevalere delle logiche securitarie ha **destrutturato** quella **cultura dei diritti** che rappresentava l'ideale terreno culturale a sostegno positivo di una gran parte del lavoro sociale nei servizi rivolti alle aree della marginalità estrema, della devianza, della fragilità sociale. Tutti elementi che, nel Mezzogiorno, vengono ulteriormente appesantiti da una sostanziale debolezza pregressa del welfare locale e da una **concezione assistenzialistico-clientelare** che, purtroppo, caratterizza ancora l'agire di molti Enti locali e di pubbliche amministrazioni.
È un contesto nel quale è stato, e lo è ancora, oggettivamente complicato costruire percorsi di imprenditoria sociale, votata all'equilibrio e la stabilità e al futuro.

Se guardiamo al Sud...

Anche nel Mezzogiorno la cooperazione sociale ha assunto un ruolo importante. Nata spesso dall'impegno militante di gruppi di persone, dalla voglia di intervenire e **integrare il sistema di servizi** pubblici quando questi ultimi non erano in grado di fornire risposte efficaci ai bisogni sociali delle persone, che nel frattempo diventavano, giustamente, una questione di cui l'intera collettività doveva farsi carico, liberando dal carico di responsabilità aggiuntive i singoli e le famiglie.
Un processo complesso, che a volte ha prodotto esperienze virtuose di collaborazione integrata, a volte ha generato modelli incompiuti ed ibridi che, di fatto, non hanno prodotto valore aggiunto nel sistema dei servizi pubblici, né sperimentato confronto produttivo di nuove progettualità e innovazione sociale.
Sta di fatto che, anche al Sud, la **cooperazione sociale si è sviluppata a fatica**, con modalità e forme molto diverse da quanto accaduto al Centro e al Nord dell' Italia.
Sicuramente non c'è stato un sostegno concreto dai decisori pubblici. In **Campania**, ad esempio, la legge regionale, che avrebbe dovuto dare forma e regolamentazione territoriale alla legge nazionale n. 381/91, è stata approvata dal Consiglio Regionale con circa venti anni di **ritardo**, di fatto fuori tempo massimo. Il sistema, infatti, era oramai già consolidato, caratterizzato da un processo di sviluppo deregolamentato e confuso, nel quale la cooperazione sociale non ha potuto godere di strade definite (magari privilegiate), molto spesso in **concorrenza diretta** con il privato profit che, è il caso dei servizi sanitari, ha potuto consolidare i propri modelli di lobbying che, di fatto, hanno escluso la cooperazione sociale da quegli ambiti. Alla cooperazione sociale è stato concesso di **partecipare alla costruzione** e realizzazione di servizi sociali e socio-sanitari, unicamente attraverso l'**appalto** e qualche volta (almeno nei primi anni) tramite convenzioni limitate nel tempo. Anche la **cooperazione di inserimento lavorativo non è mai decollata** nella gran parte del Sud d'Italia. Sono pochissime e esperienze consolidate di questo particolare modello di impresa. Sono rare le situazioni nelle quali la Pubblica Amministrazione ha scelto la strada di favorire l'inserimento lavorativo di persone che vivono condizioni di svantaggio sociale, nella realizzazione di servizi pubblici nei classici ambiti della manutenzione del verde, delle pulizie e della gestione e smaltimento dei rifiuti, ambiti nei quali è stato preferito puntare sui Progetti Socialmente Utili (LSU) o quelli di Pubblica Utilità (LPU), per contrastare (senza successo) la dilagante disoccupazione. La cooperazione sociale si è sviluppata per la **grande caparbietà**, l'ostinazione dei tanti cooperatori che, di tanto in tanto, hanno incontrato sensibilità e lungimiranza di singoli amministratori e dirigenti pubblici che hanno compreso la **potenzialità** e le **prospettive** nei percorsi strutturati di collaborazione e di integrazione tra Pubblica Amministrazione e Cooperazione sociale.

Fare i conti con un territorio complesso

Al Sud, in Campania, la cooperazione sociale ha assistito, in alcuni casi colluso anche inconsapevolmente, al processo che ha deviato il **difficile tentativo di costruzione** dei sistemi di welfare efficaci, faticosamente avviato dopo la legge 328.
A volte co-autori, a volte complici, a volte vittime innocenti, le cooperative sociali hanno perso terreno nella comune ricerca di individuare spazi co-abitati da pubblico e privato sociale capaci, a partire dal mantenimento della funzione pubblica dei servizi, di **mettere a sistema modelli di intervento condivisi**, dove le comunità locali e le persone a cui i servizi si rivolgono non siano destinatari passivi a cui offrire soluzioni pre-confezionate, ma attori attivi e partecipanti ai processi di emancipazione e all'innalzamento della qualità dei livelli di vita e di relazione.

Ma come si fanno i conti con l'equilibrio all'interno di un territorio estremamente complesso come quello napoletano? Nonostante le potenzialità, il contesto socio-economico del Sud presenta una **serie di difficoltà** che rendono più complesso per le cooperative sociali raggiungere un equilibrio stabile tra obiettivi sociali ed economici. In molte regioni del Mezzogiorno, infatti, la **scarsa infrastrutturazione**, la bassa domanda di servizi e le difficoltà nel reperire finanziamenti costituiscono ostacoli significativi per la crescita e la sostenibilità di queste realtà. Vediamo nel dettaglio.

Il reperimento delle risorse

Le cooperative sociali al Sud soffrono spesso di difficoltà nel **reperire stabilmente risorse** in grado di garantire un equilibrio economico, con particolari problematiche sotto l'aspetto della ordinaria possibilità di copertura finanziaria dei flussi di **denaro** circolante.
È un tema rilevante che deriva sia dalla scarsità di finanziamenti pubblici, dalla difficoltà nell'accesso a fondi europei o privati, che dalla difficoltà nel generare **ricavi stabili** da attività economiche. Le politiche pubbliche, seppur presenti, a volte non riescono a garantire un sostegno costante e adeguato, lasciando le cooperative in una situazione di **incertezza e vulnerabilità.**
Anzi, negli ultimi anni, soprattutto al Sud, è sensibilmente aumentata la distanza tra la Pubblica Amministrazione e la cooperazione sociale, quantomeno sotto l'aspetto della dimensione collaborativa, di confronto e programmazione delle risposte da mettere in campo per ridurre i forti divari sociali che invece tendono ad aumentare.
La cronica mancanza di risorse economiche di cui soffrono le cooperative sociali al Sud, la cui sopravvivenza è spesso legata a un sistema di finanziamento tramite gare di appalto, le rende **costantemente fragili**. Sebbene negli ultimi vent'anni si sia affermato e consolidato in Italia il welfare mix, che vede insieme cooperazione sociale e sistema pubblico, le cooperative sociali non hanno mai cessato la loro **rincorsa affannosa ai finanziamenti** pubblici, a fondi europei o privati, a forme di finanziamento stabili e diversificate, anche rispetto ai loro campi di intervento tradizionali.
A questo esito ha contribuito anche un assetto delle politiche pubbliche che continuano a considerare le cooperative sociali in una posizione ancillare, pagate per prestare servizi, e non partner con cui confrontarsi per definire strategie e priorità di intervento, lasciandole, allo stesso tempo, prive di un sostegno economico costante e adeguato.

Assenza di una cultura imprenditoriale

Molte cooperative sociali al Sud faticano a stabilire una rete di mercato solida, sia a livello locale che nazionale. La concorrenza di imprese tradizionali, la mancanza di una cultura imprenditoriale **orientata alla sostenibilità** e l'assenza di una rete di supporto (formazione, consulenza, rete di contatti) contribuiscono a **limitare la crescita delle cooperative**. Inoltre, il rischio di emarginazione territoriale può ostacolare l'espansione delle cooperative sociali, che sono spesso costrette a operare in contesti ad alta fragilità economica e sociale.

Carenza di formazione professionale

Le cooperative sociali richiedono competenze specifiche, che spaziano dalla gestione delle risorse umane alla pianificazione finanziaria e alla progettazione sociale. Tuttavia, spesso nel Sud Italia c'è una carenza di formazione professionale per gli operatori del settore, che si traduce in una gestione non ottimale delle risorse. Inoltre, la scarsa cultura imprenditoriale in alcune aree rende difficile l'attivazione di modelli di business che riescano a combinare efficacemente obiettivi sociali e sostenibilità economica.

Lavorare fuori per lavorare dentro, con le persone

Tutto ciò è avvenuto anche a Napoli, dove l'istituzione di servizi territoriali si è sviluppata anche sulla spinta di collaborazioni sperimentali con la cooperazione sociale: è il caso del **Progetto "Aleph"**, della USL 39 di Soccavo, con la cooperativa sociale Il Calderone, quello del centro "Aquilone" di Miano, con la cooperativa sociale L'Aquilone, due delle sette cooperative che poi hanno dato vita, nel 1991, al **Consorzio Gesco**. Da allora il ruolo della cooperazione sociale è stato di grande supporto alla dirigenza pubblica, sia in termini di progettazione sia di realizzazione degli interventi negli ambiti della Salute Mentale; nei percorsi di presa in carico e assistenza delle persone dipendenti da sostanze; nei servizi agli anziani affetti da patologie invalidanti quali demenza ed Alzheimer (la cooperativa di riferimento era Alisei, anch'essa tra i fondatori di Gesco); collaborazioni sostanziate da convenzioni e affidamenti diretti alla cooperative sociali.
In questi anni il **lavoro sociale nei servizi** sanitari ha assunto sempre più una valenza specifica che si è concretizzata attraverso interventi integrati, reali e calati nella società civile, quanto più possibile collegati al territorio di riferimento, ma anche alla città tutta, intesa essa stessa come patrimonio e luogo di intervento. Lavorare fuori per lavorare dentro con le persone, lavorare per sostenere le persone a **cambiare senza negare la sofferenza** della malattia, ma imparando a convivere con essa, a riconoscerla.
Un lavoro che ha contribuito a trasformare il sistema dei servizi verso una maggiore stabilità ed efficacia. Un lavoro che, dall'esperienza diretta, dall'osservazione competente, dalle reti relazionali (sia basse che istituzionali) ha sostenuto processi che da un lato sono serviti a far emergere la domanda crescente, variegata e complessa di risposte e dall'altro, attraverso la progettazione, hanno ipotizzato soluzioni e costruito servizi e sistemi relazionali più o meno stabili.

Cosa fare quando il contesto cambia?

In realtà, da qualche tempo emerge con chiarezza quanto sia cambiato il contesto: se i servizi si sono stabilizzati, se si sono stabilizzate anche le condizioni e i rapporti di lavoro, le cooperative hanno **perso protagonismo**, sotto l'aspetto della capacità di incidere, co-progettare e innovare per continuare a rafforzare l'efficacia dei servizi pubblici. All'improvviso, la cooperazione sociale si ritrova a svolgere un **compito prettamente "prestazionale"**, a gestire interventi pensati e gestiti da altri, senza più capacità (e forse possibilità) di interagire e sviluppare quella dialettica del fare, che è stata generatrice e volano di sviluppo di idee, visioni e progetti.
D'un tratto ci si rende conto che il **sistema integrato è in crisi**, come sono in crisi i sistemi e le politiche di welfare. Perché se è vero che una parte significativa della cooperazione sociale si è adagiata, è vero anche che dentro la Pubblica Amministrazione si è, molto spesso, diffusa la tentazione a contingentare e **perimetrare lo scambio e la tendenza a alla contaminazione**, che tanto ha prodotto in termini di crescita del sistema.
È scemato il principio della complementarietà dei ruoli degli attori presenti sulla scena, che non combatte una presunta sovrapposizione o reciproca esclusione fra gli operatori coinvolti. È in crisi, quindi, quell'approccio basagliano che avvicina i servizi al territorio e alla comunità; al contrario, si spinge, più o meno consapevolmente, verso la **medicalizzazione come unico modello di cura**, riproponendo, così, una tendenza a istituzionalizzare, nuovamente, la sofferenza.
È in crisi un modello basato sull'integrazione pura (quasi una sovrapposizione) tra Pubblica Amministrazione e cooperazione sociale, frutto di un sostanziale cambiamento negli schemi di intervento territoriale che, tra l'altro, mette a rischio l'attuale modello imprenditoriale della cooperazione sociale.
Dal quadro descritto, emerge la necessità di **approfondire i nuovi scenari** e le prospettive dei servizi, alla luce dei profondi cambiamenti del contesto, dei mutamenti nei bisogni e nella domanda.
Un mutamento che andrebbe non soltanto analizzato, ma anche interpretato in maniera critica e secondo un **approccio politico**, per valutare e decodificare la nuova cornice di senso, e ridefinire il ruolo della cooperazione sociale quale attore di cambiamento, capace di ampliare l'efficacia dei servizi pubblici, ma anche di ridefinire il panel di azioni strategiche da intraprendere per garantire sostenibilità, economicità e continuità.
In quest'ottica va ricercata una **nuova narrazione** che metta in evidenza l'importanza del ruolo della cooperazione sociale nella funzione pubblica, la sua potenziale capacità di promuovere interventi ed iniziative in grado di **aumentare la fruibilità dei diritti** alla salute e, più in generale, di cittadinanza.
Non vi è dubbio che questo passa per un **superamento della logica della prestazione**, della messa in discussione del mero ruolo di "fornitore" di servizi, che rischia di relegare la cooperazione sociale a "competitor" che agisce sul mercato della fornitura di prestazioni di lavoro, dove si affacciano e consolidano le loro posizioni player sempre più strutturati di dimensioni, a volte, multinazionali e, molto spesso, più performanti.
Quindi, occorre ritornare a guardare alla funzione del lavoro sociale non come prestazione, ma come strumento di cura per le persone, i territori e le comunità.
È il momento di **riscrivere un nuovo patto sociale** per rilanciare politiche pubbliche a sostegno delle persone fragili e delle comunità e che possa garantire di promuovere buona occupazione, all'interno di uno spazio pubblico allargato e attraversabile.

Tornare a pensarsi agenti di cambiamento

La cooperazione sociale è attore primario della funzione Pubblica intrinseca ai servizi, perché sta dalla stessa parte della Pubblica Amministrazione: nella costruzione e rafforzamento di sistemi stabili di welfare in grado di dare risposte efficaci alle persone e alle comunità, nella fruizione dei diritti sociali e di cittadinanza.
Ecco perché, ritornando a guardare in maniera prospettica il futuro della cooperazione sociale, una possibilità concreta sta nel recuperare la cornice di senso che la colloca tra gli agenti, quanto meno potenziali, di cambiamento.
E dentro questa cornice bisogna ricostruire le prospettive di sostenibilità e continuità! Per farlo occorrono **concretezza, passione e decisione**: stimolare l'intelligenza collettiva che affonda in tanti anni di lavoro sociale, per ricostruire un pensiero condiviso e una visione comune. In concreto, ora più che mai è necessario avviare, al Sud soprattutto, un **lavoro sull'autonomia**, sulla nostra autonomia, un lavoro sul nostro lavoro! Perché è necessario ripartire dal patrimonio più importante che abbiamo accumulato: il **capitale umano**.
Si deve recuperare e **ricostruire un'identità collettiva**, un senso di appartenenza che sia volano e moltiplicatore di energie e progettualità, affinché il percorso di trasformazione possa concretizzarsi anche in maggiore e diffusa proprietà dei contenitori legali, che garantisca protagonismo e partecipazione, che valorizzi il vero patrimonio fatto da un composito mondo di esperienze, militanza e potenziale forza di cambiamento sociale, capace di contaminare e contaminarsi con la comunità locale e diventare esso stesso patrimonio sociale e collettivo. Magari aprendo concretamente l'opportunità di protagonismo e partecipazione anche ai destinatari dei servizi e, perché no, ai tanti attori che si incrociano ulla strada del cambiamento.
Tutto questo si traduce in **nuovi investimenti** che devono passare per un adeguamento delle risorse, delle progettualità e dei contesti. Ma anche in progetti che servono a ridefinire il posizionamento strategico, verso la gestione di servizi autonomi, in accreditamento e in collaborazione con la Pubblica Amministrazione.
Si può dire che nei decenni passati si è lavorato per trasformare i progetti

in servizi, ora è necessario ritornare a progettare e **sperimentare innovazione sociale**!
Bisogna avviare, in definitiva, percorsi di autonomia che realizzino un innovativo intervento "ponte" tra i percorsi comunitari e la totale condizione di autonomia, arricchendo di un nuovo ed importante tassello il sistema di welfare cittadino.
Si tratta di un lavoro accompagnato e "guidato" dai servizi che può incidere significativamente sull'efficacia delle politiche e degli interventi mirati a favorire concretamente l'inclusione, a consolidare il percorso intrapreso e a completare i piani personalizzati di accompagnamento finalizzati alla strutturazione e al rafforzamento di percorsi di cittadinanza.
Sicuramente il **mondo dell'imprenditoria** diventa interlocutore privilegiato nell'intreccio tra spinte alla responsabilità sociale dell'impresa, il fabbisogno di professionalità adeguate, il sostegno ai percorsi di inserimento lavorativo e, soprattutto, la garanzia di un tutoraggio costante e professionale può rappresentare un panel di incentivi da considerare.
Il settore dell'abitazione e dell'inclusione abitativa trova spazi e ruoli in questi processi. In primo luogo può diventare stimolo a progettualità importanti che abbiano a oggetto l'**Housing Sociale** nelle varie forme in cui questa si può declinare, ma anche perché dentro un percorso guidato di inclusione si facilitano i rapporti con i proprietari di case sfitte, si attivano reti sindacali di inquilini, si sviluppano forme dedicate ed attente di intermediazione immobiliare.
Ne beneficiano complessivamente le **politiche attive per il lavoro**, che troverebbero una sponda competente e capace, nel lungo periodo, di integrare le importanti funzioni pubbliche a sostegno dell'inserimento lavorativo, finalizzazioni concrete di progetti terapeutici riabilitativi, interpretati in un'ottica di inclusione e di libertà per le persone.

Percorrere strade innovative e non battute

In definitiva, per recuperare e rilanciare il ruolo della cooperazione sociale nei territori, bisognerebbe percorrere strade innovative e non battute, mettendo in campo tutta la caparbietà e l'ostinazione che i cooperatori hanno saputo investire nelle loro esperienze imprenditoriali, sfuggendo alla tentazione di imitare (o scimmiottare) i modelli imprenditoriali votati a massimizzare il profitto, non per una demonizzazione per partito preso, ma perché questa potrebbe ancora rappresentare la strada originale di **affermazione dell'intrapresa sociale** che punta sull'equilibrio tra massimizzazione dei bisogni e le compatibilità di bilancio, consolidando occupazione di qualità e opportunità di protagonismo sociale delle persone, siano esse in momenti di fragilità oppure cittadini e attori della comunità locale.
Certo sarebbe riduttivo, quindi, limitare la storia della nostra cooperazione sociale alla ricerca di un agognato equilibrio, una narrazione che risulterebbe concentrata ad esaltare gli equilibrismi e gli equilibristi dell'imprenditoria sociale. La nostra storia, in realtà, è fatta di sforzi e di fatiche, di tentativi di adattamento per gestire e valorizzare la dimensione squilibrata del proprio agire, in contesti oggettivamente dissestati, a volte ostili, che paradossalmente hanno stimolato la fantasia e incentivato il desiderio di intraprendere la strada del cambiamento, dell'innovazione sociale, oltre gli equilibri, oltre le compatibilità, di bilancio in primo luogo, che, se avessero costituito il perimetro di azione del lavoro sociale al Sud, non avrebbero consentito sperimentazioni e progettualità coraggiose.
Come dire che il **contesto squilibrato**, fatto di ostacoli e contraddizioni, ha consentito un processo disordinato, contradditorio, a volte confuso e per nulla collettivo e condiviso, nel quale ogni organizzazione ha trovato la propria dimensione, **interpretando l'equilibrio** di volta in volta in funzione delle condizioni rese.
Un paradosso dal quale emerge che la condizione base nella quale si è determinato lo sviluppo dell'impresa e dell'intrapresa sociale al Sud è fondamentalmente caratterizzata da un costate squilibrio difficilmente individuabile e circoscrivibile. Squilibri economici e finanziari, squilibri di agibilità politica, interventi squilibrati verso modelli prestazionali e poco inclini al cambiamento, squilibri tra dimensione imprenditoriale e quella sociale.
Dinamiche che hanno condizionato e orientato i percorsi di crescita delle organizzazioni sociali e, per certi versi, hanno contribuito ad aumentare le distanze tra modelli, ma anche tra soggettività che, seppur partiti dagli stessi presupposti, si sono trovati su sponde diverse, a volte divergenti senza più una prospettiva unitaria e una dimensione collettiva, nella quale anche la Pubblica Amministrazione, anziché svolgere un ruolo unificante, ha imboccato un'altra strada, la propria, contribuendo ad amplificare la separazione.
Dinamiche che però non hanno impedito la **costruzione di processi originali** che, a fasi alterne, hanno prodotto valore socialmente rilevante, hanno attivato opportunità e consentito a tante donne e uomini di guardare alla vita con altre prospettive, con altri occhi e in fondo a trasformare in "possibile" quello che pareva essere "impossibile".

Giacomo Smarrazzo

Cinquantanove anni, napoletano, laureato in Economia e Commercio, esperto di cooperazione sociale, Giacomo Smarrazzo è stato a lungo responsabile amministrativo e vicepresidente di Dedalus, cooperativa sociale aderente a Gesco. Dal maggio del 2024 è presidente del gruppo Gesco, dopo essere stato per quattro anni direttore e amministratore delegato, e dal 2012 presidente di Era, la cooperativa a più ampia base associativa di Gesco (conta 215 soci e 300 dipendenti), nata dall'unione di quattro storiche cooperative del consorzio. Fa parte del comitato di presidenza nazionale di Legacoop sociali.

gesco

Nato a Napoli nel 1991 dall'unione di otto cooperative, Gesco è tra i principali gruppi di imprese sociali della Campania e del Sud Italia. Storicamente impegnato nella gestione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari ed educativi, Gesco ha diversificato le sue attività nel corso degli anni, promuovendo la nascita di nuove imprese sociali soprattutto nei settori della ristorazione e della mobilità sostenibile. Si è attivato inoltre nel campo culturale e della comunicazione e ha strutturato al suo interno una Scuola dedicata alla formazione e all'aggiornamento professionale. Il gruppo è impegnato in iniziative di promozione della responsabilità sociale e della cittadinanza attiva, nella tutela del verde pubblico, nell'inserimento lavorativo, nell'organizzazione di eventi pubblici e nello sport per l'integrazione sociale. Nell'ambito sociale e socio-assistenziale, realizza servizi in integrazione e convenzione con Asl, enti pubblici e privati, per bambini e adolescenti, anziani, donne, famiglie, migranti, persone con disabilità, sofferenti psichici, persone con problemi di dipendenze e senza dimora. Gestisce comunità e case di accoglienza, asili nido, servizi di assistenza domiciliare, di riabilitazione, di animazione, di educativa territoriale, di mediazione, di inserimento lavorativo, di riduzione del danno, di strada, di pronto intervento.

La sede di Gesco è a Napoli ma il gruppo opera anche in altre regioni del Centro e del Nord Italia.

La dea bendata

Francesca Romito
Cooperativa sociale L'Altraidea

Quando mi è stato chiesto di contribuire al nuovo numero di «Margine Magazine» con un articolo sul concetto di equilibrio nel mio lavoro, ho sorriso. Una reazione spontanea, naturale, di chi sente una parola antica, quasi in disuso, che in bocca suona strana per disabitudine. L'equilibrio nella Cooperazione Sociale non è la condizione di partenza, ma l'obiettivo verso cui tendere, talvolta il desiderio che sollecita all'azione. Qualcosa, quindi, che giunge in conclusione, il risultato finale (ma quasi mai definitivo) e si sa, i risultati si deve avere la pazienza di costruirli e attenderli. Il dizionario Treccani dà la seguente definizione di equilibrio: «Stato di quiete di un corpo. Un corpo puntiforme su cui non agiscono forze, o agiscono forze tali che la loro risultante sia nulla». Ecco, queste poche parole mi sono utili ad argomentare ciò che intendo con la mia premessa. Immaginiamo che una cooperativa sia un corpo umano. Su di essa agiscono moltissime forze che minano la sua condizione di stasi: le leve, in questo caso, sono altri corpi, ovvero persone, l'elemento principale di cui si compone il Terzo Settore. Più una cooperativa è grande, più servizi offre e quindi più persone accoglie. Non è difficile immaginare quanta determinazione deve sviluppare il nostro corpo centrale per rimanere in equilibrio quando viene sollecitato da movimenti che spingono nella sua direzione. È impensabile immaginare che queste forze siano tanto bilanciate e misurate da agire in modo tale da annullarsi tra loro. Non esisterebbe l'imprevisto, in tal caso.

Le Nazioni Unite hanno indicato alcuni percorsi per rafforzare la cooperazione e, come sappiamo, hanno proclamato il 2025 Anno Internazionale delle Cooperative (per la seconda volta nella storia, dopo il 2012), ribadendone il ruolo economico globale stimato di oltre 2.400 miliardi di dollari. Il pay off dell'Anno Internazionale delle Cooperative (IYC2025) è "Le cooperative costruiscono un mondo migliore". Dal punto di vista economico, le 300 cooperative più grandi del mondo generano un fatturato aggregato di 2.400 miliardi di dollari, superando il PIL di intere nazioni. In Europa, le cooperative danno lavoro a 4,5 milioni di persone, di cui 1,3 milioni sono impiegate nella cooperazione italiana che vale l'8% del Pil nazionale. È chiaro, quindi, che la celebrazione dell'Anno Internazionale delle Cooperative rappresenta l'occasione per riflettere sul percorso fatto fin qui da questo comparto e per interrogarsi sul contributo che possono dare le cooperative per costruire un futuro sostenibile e inclusivo nel nostro Paese.

Francesca Romito

Francesca Romito lavora a L'Altra Idea dal 2015, ed è responsabile della comunicazione. La cooperativa sociale L'Altra Idea è una realtà attiva sul territorio torinese dal 1996. Con due poli situati strategicamente agli estremi opposti della città, offre servizi rivolti a persone con disabilità fisico motoria e intellettiva, tra cui progetti di residenzialità, alloggi per l'autonomia abitativa, un centro di attività diurne e un maneggio dedicato all'ippoterapia. Quest'ultimo, nato nel 2000, è stato, a Torino, il primo centro specializzato nella riabilitazione equestre, collocandosi nel cuore del tessuto urbano.

L'equilibrio è il risultato del nostro lavoro

E allora torno a ragionare sulla questione di partenza. Cos'è l'equilibrio?
La risposta più spontanea che mi venga in mente è che sia il risultato del nostro lavoro. È l'insieme delle forze che agiscono a contrastare gli urti, per **proteggere il corpo principale**, - quello che contiene moltitudini, per dirla con le parole del poeta Walt Whitman - dalle sollecitazioni: se lui è sano, in equilibrio appunto, lo siamo anche noi che contribuiamo a tenerlo in vita.
Non posso fare a meno di pensare a quanto sia **primordiale il nostro incontro con l'equilibrio**. Vi entriamo in confidenza da bambini. Quando ancora non sappiamo verbalizzare con chiarezza una richiesta, ci ritroviamo a gattoni sul pavimento, barcollanti, mentre tentiamo l'impresa togliendo da terra una manina dopo l'altra con fatica ed entusiasmo per rimanere, finalmente, in posizione eretta. Pochi secondi di gloria, per poi cadere nuovamente a terra.
I tentativi diventano sempre più frequenti, affiniamo il metodo, comprendiamo il meccanismo e finalmente giungiamo al risultato. Una volta appresa, crediamo che quell'abilità ormai ci appartenga. La lasciamo lì, nella cassetta degli attrezzi che ci fanno sentire pronti alla vita e procediamo **verso altre sfide**. Non sappiamo ancora quante volte torneremo ad attingerne.
È inevitabile, operando a contatto con le persone, che all'inizio del percorso lavorativo risulti necessario **ricostruire un contatto con l'equilibrio**. Se, infatti, in una prima fase della vita concretizziamo l'equilibrio del corpo, in questo settore, soprattutto al principio, sarà necessario scontrarsi con un'instabilità emotiva. Ogni evento raggiungerà la nostra persona come il vento contrario, all'improvviso e con decisione, ma lavorare in un ambiente sano e strutturato consente di tutelarsi da questi movimenti inaspettati: è qui, con l'esperienza e **una buona rete intorno**, che il concetto di equilibrio si bilancia.
Con il tempo, poi, la maggior parte delle azioni sarà destinata a tutelare il lavoro svolto quotidianamente per anni con fatica, per far sì che ogni parte di questo corpo cooperativo rimanga in armonia.
Spiegato in questi termini sembra un processo complesso, faticoso e talvolta lo è, ma la gratificazione che ne consegue è lo stimolo che rende questo lavoro appassionante.

Attraversando i servizi, alla ricerca "dell'equilibrio"

Non voglio però, che questo articolo contenga le mie sole considerazioni.
Ho attraversato i servizi della mia cooperativa con in bocca una domanda a cui inizialmente, come si sarà capito, non avevo che risposte aggrovigliate, nel tentativo di districare la matassa. Vi riporto alcune riflessioni raccolte, felice che siano allineate a quanto nella testa mi si era costruito lavorando a questo testo.

«Nel nostro ambito, il bisogno di equilibrio si deve in primis alla necessità di **trovare un'armonia** delle diverse componenti individuali, tra bisogni, affetti e schemi cognitivi di sé e dell'altro. Lavorando con la disabilità per me è fondamentale andare a ricostruire l'equilibrio tra corpo, mente ed emozioni. La fortuna di poter lavorare in un'equipe multidisciplinare sta proprio nel bilanciamento delle forze dei singoli, consapevoli che **ogni azione tenderà verso un'unica direzione**, un obiettivo comune: il benessere della persona».

Chiara, per esempio, porta subito l'attenzione sull'altro e sul bisogno di **garantire l'equilibrio esterno** per raggiungere il proprio. È interessante notare come ciascuno dia all'equilibrio una forma a partire dalla propria personalità, dal proprio vissuto. Io, per esempio, sono andata a ripescare nel mio passato per capire quando ho appreso per la prima volta questo concetto e quando, poi, negli anni, l'ho perso e ricostruito.

«Nell'equilibrio vedo il movimento fluido tra vari elementi, una sorta di **danza che cambia**, si ridefinisce, si perde e si ritrova... internamente, ci dà consapevolezza, esternamente crea voglia di fare e senso di appartenenza: è per me il motore che motiva e unisce. È un **punto di partenza**, non di arrivo».

Elena, invece, si affida a un'immagine per raccontarci la sua personale visione di bilanciamento e anche questo genera riflessioni interessanti intorno al nostro lavoro. L'equilibrio, per lei, è una danza, un gioco di elementi che, se inseriti nel punto giusto, trovano lo spazio e il movimento per far fluire tutto all'unisono: l'insieme di parti diventa **un unico corpo** che balla senza cadere, in armonia all'interno della coreografia corale.

«L'equilibrio nel mio lavoro si raggiunge quando si è in grado di trovare la **giusta proporzione** tra carico emotivo e carico fisico. L'operatore sociosanitario deve fare i conti anche con questo secondo aspetto, che genera stanchezza a trecentosessanta gradi e lo rende più vulnerabile: saper dosare quello che si ha da offrire, lavorativamente e umanamente parlando, diventa uno strumento importante da utilizzare per creare armonia dentro e fuori da sé. Infine, non è da sottovalutare l'importanza dello stimolo esterno: io a volte trovo aiuto nei libri che raccontano professioni simili alla mia, perché se non mi danno risposte, mi aiutano a crearle e questo mi dà equilibrio».

Cristina mi ha mandato un lungo vocale con pensieri stimolanti. Ho estrapolato alcune frasi per darvi un'idea della sua visione di equilibrio. Le sue parole mi hanno fatto aggiungere un altro mattoncino al mio pensiero, convincendomi che gli **strumenti per giungere all'armonia** non siano da cercare solo dentro di noi, ma anche all'esterno, dai racconti, dall'ascolto, dalla condivisione con chi ha dovuto affrontare situazioni simili alla nostra o anche da chi ha vissuto qualcosa di diverso, perché la diversità crea più contatto della somiglianza.
Adesso è giunto il mio turno. Vi lascio la riflessione che ho consegnato a un pezzo di carta, pieno di correzioni, revisioni e ripensamenti. Chissà che non ci sia modo, prima o poi, di discuterne con voi che siete arrivati al fondo di questi miei ragionamenti.
Per me l'equilibrio nella cooperazione sociale è **una dea bendata**, l'allegoria utilizzata per rappresentare la **giustizia sociale**. Una donna è in piedi di fronte a chi la interpella. In una mano tiene la bilancia, ad evocare uguaglianza, misura e prudenza. Nell'altra, ha una spada. Qui mi concedo una licenza poetica (o etica) e al posto dell'arma sostituisco il verbo, **la parola**, a mio parere lo strumento più potente che abbiamo, in questo settore, certo, ma in questo mondo, soprattutto. E infine, sugli occhi, una benda, simbolo dell'**imparzialità** della legge sociale. Quest'ultimo forse può risultare un'utopia. Ma l'equilibrio è anche l'eterna tensione tra realtà e possibilità. Non c'è posto per l'equilibrio, dove manca la speranza di portare un cambiamento.

Le cooperative sociali e la sfida dell'educazione inclusiva: la ricerca di un nuovo equilibrio

Stefania Tomasetto
responsabile Area Infanzia,
Cooperativa Animazione Valdocco

NELL'ESTATE DEL 2024,
le cooperative sociali Animazione Valdocco e Il Margine si sono unite in un Raggruppamento Temporaneo d'Impresa (RTI) per partecipare alla gara d'appalto per la gestione del servizio di Diversificazione del supporto educativo nei nidi e nelle scuole dell'infanzia municipali della Città di Torino. Questa scelta nasce da oltre vent'anni di esperienza nel settore e da una collaborazione consolidata dal 2016, che ha visto le due realtà impegnate in progetti educativi e sociali innovativi.

Un ritorno complesso e nuove sfide

Dopo tre anni di assenza dalla gestione del servizio, il ritorno ha rappresentato una **sfida** significativa. Il contesto educativo per la fascia zerosei ha subito profondi mutamenti post-pandemia, richiedendo un nuovo approccio progettuale. Le Linee guida del **sistema integrato zerosei** del 2021 sottolineano l'importanza di garantire ai bambini opportunità di crescita, socialità apprendimento in ambienti educativi inclusivi e di qualità.
I principi chiave includono:

• la centralità del bambino come soggetto attivo del processo educativo;
• la continuità educativa tra nidi e scuole dell'infanzia;
• l'integrazione tra scuola, famiglia e servizi territoriali;
• l'adozione di metodologie didattiche innovative e inclusive.

Il servizio si è quindi dovuto adattare a questa nuova consapevolezza, cercando un equilibrio tra continuità e innovazione.

Un modello educativo basato sulla qualità dinamica

Le cooperative hanno sempre adottato un approccio basato sulla **ricerca sociale** e la **sperimentazione** di nuovi modelli educativi. Il ritorno alla gestione del servizio ha offerto l'opportunità di valorizzare l'integrazione tra scuola, famiglia e servizi territoriali, favorendo interventi personalizzati e basati sul progetto di vita. Tuttavia, la riattivazione del servizio ha evidenziato criticità, soprattutto nella ricerca e gestione del personale educativo. L'**esodo** dalla **professione educativa**, dovuto a scarsa retribuzione e riconoscimento, rende urgente trovare **soluzioni sostenibili** per garantire la qualità del servizio.

La formazione professionale come pilastro dell'inclusione

Un elemento chiave per il successo di un servizio educativo inclusivo è la formazione continua del personale educativo. Le Linee guida del sistema integrato zerosei evidenziano l'importanza della **qualificazione professionale** degli educatori per rispondere alle esigenze dei bambini con diverse abilità e bisogni educativi speciali.

Investire nella formazione significa:

• assicurare una preparazione adeguata sulle metodologie educative inclusive;
• rafforzare la capacità di lavorare in équipe multidisciplinari;
• sviluppare competenze nella gestione della diversità e nella personalizzazione degli interventi educativi;
• promuovere una cultura dell'accoglienza e dell'empatia nel contesto scolastico.

Solo attraverso un costante aggiornamento e un supporto adeguato agli educatori è possibile creare un ambiente di apprendimento che risponda realmente ai bisogni di tutti i bambini, favorendone la crescita armoniosa e lo sviluppo.

La scuola come comunità educativa

La scuola non è solo un luogo di acquisizione di conoscenze, ma un contesto che favorisce la crescita dei bambini e sviluppa le loro potenzialità. Sebbene la visione assistenzialistica della scuola dell'infanzia sia stata superata, rimane la domanda: siamo certi di riconoscere pienamente il **valore educativo** di questa fase?
Oltre alla trasmissione di conoscenze, la scuola svolge un ruolo fondamentale nel **riequilibrio delle differenze**, offrendo opportunità di crescita a tutti i bambini. Per realizzare questo obiettivo, è essenziale una progettualità forte e condivisa, capace di sviluppare azioni flessibili e di adattarsi a contesti educativi diversi.
La scuola è una comunità, **una "comunità dentro" che costruisce una "comunità fuori"**, interagendo quotidianamente con le famiglie. In un periodo in cui la partecipazione delle famiglie è in calo, con insegnanti che segnalano una minore presenza dei genitori, è necessario ripensare questo rapporto. Come possiamo favorire un maggiore coinvolgimento e far sentire le famiglie parte attiva del percorso educativo? La risposta sta nella creazione di spazi di dialogo, confronto e condivisione, capaci di rafforzare il senso di appartenenza e la corresponsabilità educativa.

Qualità e concretezza: un equilibrio in continua evoluzione

La qualità dell'intervento educativo non è una condizione statica, ma un **equilibrio dinamico** tra contesto, standard e innovazione. Significa saper intercettare e integrare diversi elementi

del servizio, senza riproporre modelli preconfezionati.
È un processo in costante movimento, che richiede professionalità, capacità di adattamento e una chiara visione pedagogica.
Trovare uno **stile di lavoro condiviso** all'interno di un team multidisciplinare è una sfida complessa. Come sosteneva il pedagogista John Dewey, la scuola deve riequilibrare le esperienze dei bambini, aiutandoli a costruire il proprio percorso educativo in un contesto democratico e inclusivo. Oggi, questo principio si traduce nella necessità di bilanciare qualità e sostenibilità del servizio.

Il valore aggiunto delle imprese sociali

Le imprese sociali giocano un ruolo cruciale nella creazione di valore aggiunto, inteso come impatto positivo sul contesto sociale, culturale, economico e istituzionale.
La loro capacità di **leggere i bisogni** del territorio, costruire **reti di collaborazione** e includere soggetti vulnerabili rappresenta un **valore distintivo nella fornitura di servizi** educativi di qualità.
Il valore sociale si misura nella capacità di generare cambiamenti concreti e duraturi, migliorando la qualità della vita dei destinatari della missione educativa.
In un periodo di transizione e incertezza, la sfida principale è garantire un servizio educativo capace di evolversi e rispondere alle esigenze del contesto. La **qualità non è un compromesso** tra ciò che si vorrebbe fare e ciò che si può fare, ma il risultato di una ricerca continua di soluzioni innovative e sostenibili.
In questo percorso, le cooperative sociali possono rappresentare un punto di riferimento fondamentale per il futuro dell'educazione inclusiva.

Equilibri in un RTI per generare valore

Elena Mapelli, responsabile Area PO cooperativa sociale Il Margine

Le Cooperative Animazione Valdocco e Margine hanno una storia ormai vicina al mezzo secolo con nascita nel territorio Torinese e hanno più volte sperimentato insieme l'essere parte di un Raggruppamento Temporaneo d'Impresa. Questa esperienza, le ha viste protagoniste dei vantaggi dell'unione di imprese grazie al cumulo delle competenze e ha aumentato la loro capacità operativa rendendole capaci di risposte rapide alle esigenze educative di oltre un migliaio di bambini seguiti con differenti tipologie di interventi nei territori.

Lavorare in sinergia ha permesso loro anche un efficientamento economico nell'ambito della **formazione del personale** rendendo i servizi **maggiormente sostenibili**.
Se è normale affermare che questa forma giuridica permette di unire le risorse delle imprese per soddisfare requisiti tecnici, economici e professionali richiesti dalle gare, garantendo maggiore competitività, condividendo i rischi finanziari e imprenditoriali nell'accesso ad esempio a nuovi "mercati"; per nulla scontato invece, come è capitato a noi, il raggiungimento di una **efficienza operativa** che, sfruttando le rispettive socializzazioni, ha migliorato l'efficienza complessiva e la **qualità** del lavoro svolto.
La collaborazione tra le nostre cooperative ha favorito **l'innovazione**: l'introduzione di un nuovo modello di **équipe di plesso** all'interno dei nidi e delle Scuole dell'Infanzia della Città; la costruzione di **strumenti** ad hoc per la rilevazione dei **bisogni educativi** nei nidi; l'adozione di un nuovo **sistema applicativo** per creare un ecosistema gestionale completo e potente, capace di ottimizzare la **gestione delle risorse umane e la fatturazione**, sono tutte novità del rinnovato RTI del progetto Torinese.

La costituzione giuridica di un RTI genera in modo automatico effetti positivi?

Noi pensiamo di no! Infatti, mantenere **l'equilibrio** tra **identità individuali** è lo **scopo** di un Raggruppamento Temporaneo di Imprese che **desidera generare valore** e richiede una gestione attenta e strategie ben definite.
È fondamentale:

- stabilire chiaramente i **ruoli e le responsabilità** di ciascuna impresa, adottare una comunicazione **aperta e trasparente** con **riunioni regolari e aggiornamenti costanti** che possono aiutare a risolvere rapidamente eventuali problemi e a mantenere tutti **allineati sugli obiettivi comuni**;
- una **pianificazione dettagliata** e un **coordinamento** efficace sono cruciali per garantire che tutte le attività siano svolte in modo tempestivo e secondo gli standard di qualità previsti;
- utilizzare **strumenti di gestione** dei progetti può facilitare questo processo soprattutto quando sono frutto di riflessioni condivise;
- sfruttare le **competenze specifiche** di ciascuna impresa può portare a risultati migliori, ma per fare questo, come sopra citato, servono intenzione e coordinamento;
- implementare un sistema di **monitoraggio e valutazione continuo** per misurare le performance e identificare aree di miglioramento aiuta a mantenere l'equilibrio e a garantire che il valore generato sia costantemente ottimizzato;
- essere e pronti ad **adattarsi ai cambiamenti** e alle nuove sfide.

In cooperativa "uno più uno fa tre"?

I RTI possono creare **reti solide** e generare **valore significativo** attraverso la collaborazione e la condivisione delle competenze.
Cooperativa Animazione Valdocco e Il Margine sono un esempio piemontese di ciò che sono riuscite a creare in **co-progettazione** dal 2016 al 2021: "Opportunità educative per una Città più equa", progetto finanziato dall'Impresa Sociale Con i Bambini, dedicato allo 0-6 anni; nel 2021 (in risposta all'emergenza post pandemica) il progetto "Tappe Urbane"; dal 2022 "Dappertutto 0-6" con la rete di partner che ha curato il progetto di rete 0-6; dal 2024 al 2027 "Progetto Nuovi contesti" Bando Tutti Inclusi finanziato dall'Impresa sociale Con I Bambini pensato per rendere protagonisti i minori con disabilità e le loro famiglie creando cantieri trasformativi in sei contesti urbani; dal 2024 al 2027 nuovo progetto in partenza: "Liberi di Crescere con Liberi legami" per il sostegno dei minori figli di detenuti.
Se cooperare va oltre l'aritmetica, quando due entità *collaborano* il risultato può essere maggiore della semplice somma delle singole parti. Questo concetto è spesso utilizzato per descrivere le **sinergie** che si creano nelle **partnership**, dove il lavoro congiunto produce un **valore aggiunto**. Siamo pertanto testimoni, ma anche attori, di come la combinazione di idee e competenze diverse può portare a **soluzioni innovative** e creative che non sarebbero possibili individualmente generando un **effetto moltiplicatore** e aumentando il valore complessivo.

Due parole con

Claudio Sciaraffa
direttore della Divisione Educativa,
Dipartimento Servizi Educativi

La ricerca di equilibrio tra bisogni nuovi e risorse non infinite

A cura di **Margine Comunicazione**

I Comuni sono di fatto l'elemento operativo essenziale del sistema educativo, proprio perché sono responsabili della pianificazione, gestione e monitoraggio dei servizi educativi locali. L'obiettivo è chiaro: garantire l'accesso equo ai servizi, con un occhio ben aperto sulle necessità delle famiglie più vulnerabili.
Torino, da questo punto di vista, è sempre stata una città all'avanguardia nella progettazione di interventi innovativi per contrastare la povertà educativa e promuovere l'inclusività. Pianificare in modo equilibrato gli interventi prioritari che sono necessari per andare incontro ai nuovi bisogni educativi della cittadinanza è una sfida costante. Nella stessa direzione, anche coordinare in modo armonico i sempre più numeri tavoli di co-progettazione con il Terzo Settore.
Ne abbiamo parlato con Claudio Sciaraffa, direttore della Divisione Educativa, Dipartimento Servizi Educativi.

I CESM sono uno dei tanti esempi virtuosi che vedono la collaborazione pubblico-privato sociale: quale valore aggiunto ha portato, negli anni, l'ampliamento dei tavoli di progettazione e la collaborazione con il Terzo Settore?

La collaborazione con il Terzo Settore è ormai imprescindibile, e non solo per Torino. Tutti i **servizi erogati** dal nostro Dipartimento Servizi Educativi, infatti, sono per la quasi totalità **gestiti** da soggetti del **Terzo Settore**: pensiamo al servizio di gestione dei nidi in appalto, all'assistenza educativa nei servizi 0-6 anni, al supporto educativo per bambine e bambini con disabilità e tanti altri.
Rimangono fuori, per ovvie ragioni, la ristorazione scolastica e il trasporto disabili, gestiti da soggetti profit. Questo testimonia il ruolo che il Terzo Settore ha ormai assunto nel panorama educativo: al di là dei servizi offerti dalla città, infatti, gestisce in proprio servizi educativi e si pone alla pari nel Sistema Integrato di Educazione 06 accanto allo Stato e al Comune.
I Cesm, poi, sono un esempio di quanto la città stia investendo nella **promozione** di una scuola inclusiva, raddoppiandone il numero dell'utenza che vi accede.

Ci può raccontare un'esperienza virtuosa di intervento che ha visto la collaborazione tra pubblico e privato sociale e che ha impattato in modo decisivo nella crescita dell'offerta educativa nella città di Torino?

Un'esperienza virtuosa è quella che stiamo portando avanti da circa un anno per l'apertura delle **Eduteche**.
Si tratta di servizi educativi fortemente innovativi, flessibili e ad accesso diretto.
Le Eduteche contengono al loro interno una **molteplicità di servizi** (spazi gioco, ludoteche, centri bambini-famiglie e tante altre attività laboratoriali) e sono l'esito di un lungo lavoro di co- progettazione pubblico-privato. In particolare, il progetto nasce nell'alveo di **Città dell'Educazione**, un maxi intervento in ambito educativo della Fondazione Compagnia di San Paolo, che sostiene fortemente questa progettualità, non solo attraverso

l'investimento economico ma anche con le professionalità che sta mettendo a disposizione per realizzarlo.
La città ha gestito tutta la procedura competitiva per la selezione degli ETS che gestiranno le attività e queste ultime sono frutto di un **lavoro condiviso di co-progettazione** tra tutti i soggetti coinvolti, che proseguirà per tutta la durata del progetto (triennale, rinnovabile per un biennio).
Parlo di esperienza virtuosa perché, in casi come questo dove il risultato finale non è predeterminato ma, per le caratteristiche di **innovazione**, deve essere frutto di pensieri multipli e profondi - nonché adeguato ai bisogni reali delle famiglie che possono anche differenziarsi da un territorio all'altro della città - la **collaborazione tra pubblico e privato è fondamentale**.
Il termine collaborazione qui lo intendo con la "C" maiuscola: il Terzo Settore siede al tavolo dove si prendono le decisioni, insieme. Altri strumenti amministrativi, come l'appalto, sono assolutamente inadeguati per raggiungere questi risultati.

**Come vengono selezionati i progetti da sostenere, a fronte nel necessario equilibrio che deve essere mantenuto tra risorse disponibili e nuovi bisogni delle famiglie?
E quindi, a partire dal suo ruolo, che cosa significa per lei il termine "equilibrio"? Può essere considerata una lente di ingrandimento per leggere gli interventi in ambito sociale?**

L'equilibrio, in biologia, è la capacità di percepire e **adattare** il movimento del corpo rispetto alle altre **forze esterne**; questa capacità la attiviamo continuamente perché siamo allenati per farlo sin da neonati. Poi, però, siamo famelici ricercatori di **equilibrio nella vita**: in famiglia, nella gestione del tempo, nel rapporto tra vita professionale e vita privata, più in generale nei rapporti con gli altri.
Ed anche per chi, come me, è chiamato al difficile ruolo di management pubblico, la ricerca dell'equilibrio è fondamentale: tra la domanda e l'offerta, tra qualità e quantità, tra bisogni nuovi e/o in crescita e risorse non infinite. Su quest'ultimo difficile punto, quando parlo di risorse, non parlo solo di soldi. Certo, che i Comuni italiani versino in condizioni finanziarie non facili, da qualche decennio, è risaputo. Ma **risorsa vuol dire tante altre cose**: risorse umane in primis.
Su alcuni profili, anche con bandi di concorso ad hoc, non è facile trovare le persone, e il settore educativo lo sa bene, in particolare sulla figura di insegnante scuola di infanzia. Pensiamo anche agli assistenti sociali, agli educatori.
Più in generale, il mercato del lavoro è **in continua evoluzione** e la Pubblica Amministrazione non è competitiva e non ha grande appeal tra i giovani, tra l'altro non sempre adeguatamente strutturati e formati per rispondere ai bisogni emergenti.
Le pubbliche amministrazioni non hanno, diciamo così, la possibilità di reperire le risorse giuste al momento giusto; si devono muovere dentro confini ben precisi, dal concorso pubblico alla griglia dei profili professionali. Anche sotto questo punto di vista, per tornare a quanto detto, la collaborazione con il Terzo Settore è strategica perché attua nella realtà il principio costituzionale di **sussidiarietà**, spesso abusato e utilizzato con grande retorica.

Oggi, quali sono le priorità in agenda quando si parla di Educazione Responsabile (mi riferisco qui al suo osservatorio privilegiato all'interno di ITER) su un territorio come Torino? Quali equilibri sono da tutelare e quali da promuovere? Quali le fragilità da affrontare e quali i progetti avviati da continuare a sostenere?

Le priorità sono sicuramente quelle di operare per **ridurre le disuguaglianze sociali** e contrastare la povertà educativa. Offrire percorsi e attività educative di qualità, inclusive, plurali per tutte e tutti sia in ambito scolastico sia extrascolastico. Anche con ITER stiamo percorrendo da alcuni anni la strada della **co-progettazione con il Terzo Settore**, con cui gestiamo servizi, progetti e attività, cercando sempre di mantenere l'equilibrio tra la governance forte che rimane in capo alla Città e la gestione, che è realizzata con le realtà del territorio, cui si riconoscono ottime competenze da promuovere e valorizzare.
E nei territori in cui emergono situazioni di maggiore fragilità, ecco che con ITER sosteniamo le **reti virtuose** che sempre di più si stanno creando grazie allo strumento dei **Patti educativi di comunità**.
Con i Patti è la "comunità locale", che si assume la responsabilità di essere "educante" e per questo capace di prendersi cura dei percorsi educativi delle bambine e dei bambini, delle ragazze e dei ragazzi, ma anche delle famiglie e della cittadinanza che abita nei territori.
Ne sono un esempio i Patti "Arenamanin" con l'I.C. Gino Strada, "Musica alla Spina" con l'I.C. Regio Parco, e "Fermi, Scuola Aperta!" con l'I.C. Vittorino da Feltre, e tanti altri che sono tra i progetti che intendiamo continuare a sostenere.

Claudio Sciaraffa

Claudio Sciaraffa è Direttore della Divisione Educativa, Dipartimento Servizi Educativi del Comune di Torino e Direttore dell'Istituzione Torinese per un'Educazione Responsabile (ITER).

Nuove aperture di servzi: i Cesm raddoppiano!!!

Elena Mapelli
responsabile Area PO

I CESM sono **Centri Educativi Specializzati Municipali**. Sono centri che il **Comune di Torino** affida da diversi anni tramite gara d'appalto.
Ed è con professionalità che la cooperativa Il Margine cerca di dare continuità a questi servizi dedicati all'inclusione, nati su iniziativa del pedagogista Ferrarotti ormai più di cinquant'anni fa e ripensati e riprogettati negli anni, coltivando uno sguardo trasversale che promuova sostenibilità del progetto di vita delle persone con disabilità.
Negli anni, oltre ai CESM struttura, si sono aggiunti gli interventi a scuola (CESM a scuola) e i laboratori inclusivi.

Un progetto integrato

Il servizio si rivolge a minori tra i 6 e i 16 anni con autismo o con disabilità di tipo psicofisico e si pone come obiettivo quello di far sperimentare loro una condizione di benessere e raggiungere il massimo delle proprie capacità in ambito comunicativo, motorio e di autonomie personali da spendere nel contesto scolastico, familiare e sociale.
Il progetto è integrato con le scuole di appartenenza dei minori con le quali si condividono obiettivi da perseguire e strategie di lavoro e si monitorano i progressi.
Da ottobre 2024 si sono aggiunti i **laboratori** con forte valenza inclusiva che si svolgono nelle scuole dell'infanzia cittadina e presso i CESM, strutture **per bambini da 3 a 6 anni**.
Ci sono due tipologie di laboratorio, quelli rivolti ai circoli comunali, quelli rivolti a classi con bambini con fragilità educative e quelli presso le strutture Cesm, dedicati a classi con bambini con disabilità.

Una mappa per la città

A oggi il servizio copre tutta la città di Torino e si compone di:

• due strutture rivolte a utenti con Disturbo dello Spettro Autistico: via **Cena** e **Strada della Pronda** (quest'ultima di proprietà della cooperativa);

• due strutture rivolte a utenti con disabilità di tipo psicofisica: via **Cellini** (che da settembre 2024 ha sostituito C.so Bramante) e via **Chatillon** (quest'ultima di proprietà della cooperativa);

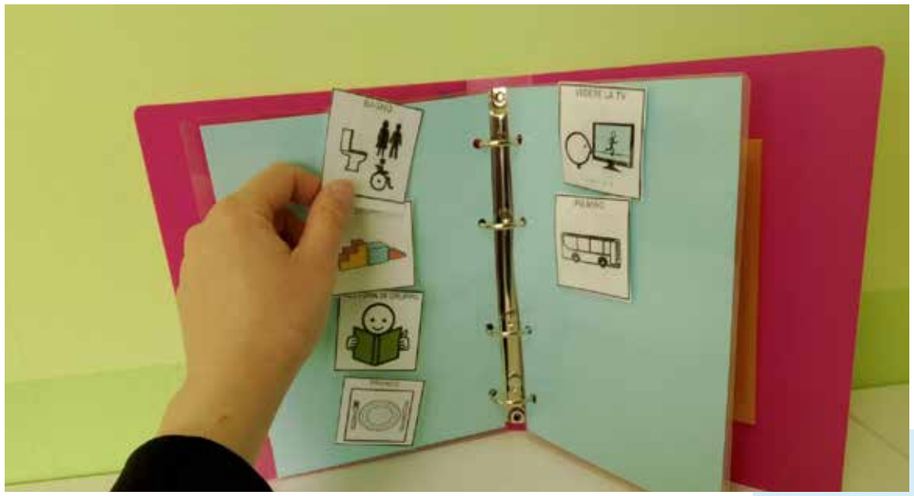
• il **Cesm a scuola**: all'interno delle scuole di primo e secondo grado cittadine con numerosi ragazzi seguiti.

Per quanto riguarda i **progetti in struttura**, i Cesm di Via Cena e Via Chatillon, di Via Cellini e Strada della Pronda osservano complessivamente l'orario 8.30-17.30 (su turnazione delle frequenze dei bambini) da lunedì a venerdì con aperture secondo il calendario scolastico.
Per quanto riguarda i **Cesm a scuola**, gli interventi seguono i bisogni educativi all'interno dell'orario scolastico in concertazione con le scuole.
I **laboratori per i bambini 3-6 anni**, invece, hanno un'articolazione durante l'anno scolastico con possibilità di scelta da parte delle Scuole dell'Infanzia comunali sia rispetto alla tipologia di laboratorio, sia del periodo di attuazione (ottobre-gennaio/febbraio-maggio).

Gli obiettivi fondanti e il nuovo focus sull'innovazione

Dagli obiettivi generali di **inclusione** dei bambini, ragazzi, futuri adulti di cui ci occupiamo, andiamo a declinare maggiormente gli obiettivi specifici riferiti alla progettualità con un **intervento innovativo**: **attenzione** alla personalizzazione del servizio, mantenendo la priorità della **logica di sistema** in connessione con gli altri servizi educativi, sanitari e sociali del territorio pubblici e privati. Nel lavoro con le disabilità, acquistano un'importanza basilare la programmazione e l'organizzazione, non solo dei contenuti, ma anche degli **spazi e dei tempi (uso delle agende visive)**.

Ogni stanza è identificata da una specifica attività, arredata e allestita in tale senso: sono le scritte che etichettano i vari ambienti, poste all'esterno delle porte, insieme alle indicazioni oggettuali/grafiche (oggetti, immagini, PCS), per facilitare l'identificazione.



Veniteci a trovare!

Sono previsti 2 open day all'anno aperti alla cittadinanza e a tutti gli operatori dei servizi scolastici e sociosanitari di Torino. È possibile organizzare una visita alle due strutture Cesm, con una spiegazione da parte della coordinatrice e del personale educativo delle attività proposte, delle metodologie utilizzate e delle modalità di attivazione dei progetti, diffusi in tutte le scuole del Comune (grazie alla collaborazione del responsabile del Cesm del Comune di Torino).

Il nostro staff educativo è a disposizione per informazioni alla mail:
cesm.chatillon@ilmargine.it
cesm.cena6@ilmargine.it
cesm.pronda@ilmargine.it
cesm.cellini@ilmargine.it

Un saluto dal nostro staff!

A piedi nudi in aiuola

A cura di **Corinne Sega e Roberta Portoghese, referente e coordinatrice cooperativa Il Margine** con il contributo di **Violetta Zedda, educatrice, e Mario Bellinzona, associazione LaQUP**

LA CITTÀ DI TORINO ha messo a sistema le risorse nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per condividere una strategia complessiva volta a favorire lo sviluppo di una rete diffusa nel territorio, denominata "YouTOO", capace di generare occasioni e opportunità informative, formative, educative, ludico ricreative e socio-artistico culturali in favore di adolescenti e giovani.
Dopo più di vent'anni di presenza sul territorio della Circoscrizione 8, la cooperativa Il Margine, in rete con l'Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario, Laqup, L'Associazione Donne Africa Subsahariana e Il Generazione, ha deciso di lavorare a un progetto di riqualificazione dell'ex piazza Donatello, oggi più comunemente conosciuta come Aiuola Gingzburg, cuore pulsante del quartiere San Salvario, da sempre in equilibrio tra spacciatori, senza dimora e le famiglie residenti nel quartiere.

Parafrasando il celebre film "*A piedi nudi nel parco*", l'intento è quello di entrare a piedi nudi e in punta di piedi in uno spazio che era di tutti ma anche di nessuno, affinché tutta la popolazione possa trovare un posto "bilanciato" da vivere senza timore.

Che cosa facciamo?

Tutti i partner lavorano in raccordo per proporre nello spazio attività, momenti di incontro e formativi rivolti a tutti alla popolazione, ma in particolar modo ad adolescenti e giovani adulti.
Inizialmente vi è stato un **lungo periodo di osservazione** e i cittadini erano, sì curiosi, ma anche guardinghi.
La presenza costante degli operatori da luglio 2024, e il cambiamento strutturale degli spazi, ha permesso alla popolazione di fidarsi e di seguire le nuove proposte.
Nel corso dell'estate 2024, LaQUP in collaborazione con l'Associazione Nadi, le ragazze e i ragazzi del Centro estivo sono stati coinvolti nella realizzazione di un plastico dell'Aiuola Ginzburg secondo il metodo **Planning for Real**.
Questo ha permesso ai partecipanti di osservare con più attenzione lo spazio ed esprimere le proprie riflessioni su come si sarebbe potuto migliorarlo. Il plastico è stato esposto un giorno a settimana, per tutta l'estate, fino alla festa della Casa del quartiere a fine settembre e ha raccolto decine e decine di segnalazioni e di **idee da cui partire** in questa seconda fase del progetto.

La **Casa del quartiere** ha messo a disposizione materiali vari: tavoli, sedie, un calcio balilla e un tavolo mobile da ping-pong per attrezzare lo spazio come spazio da restituire ai ragazzi, informale e di prossimità, oltre a organizzare momenti musicali e artistici e giornate conviviali con la comunità.
A oggi, possiamo affermare con certezza che il rimando della cittadinanza è positivo, e viene riconosciuto l'impatto che il progetto ha avuto sul **benessere** del luogo.
Per tutto il mese di luglio e la prima parte d'agosto, i maggiori fruitori erano bambini molto piccoli, di un'età media tra i 5 e i 10 anni; solo dai primi di settembre hanno cominciato a presentarsi costantemente giovani universitari e studenti delle superiori.

La parola agli educatori

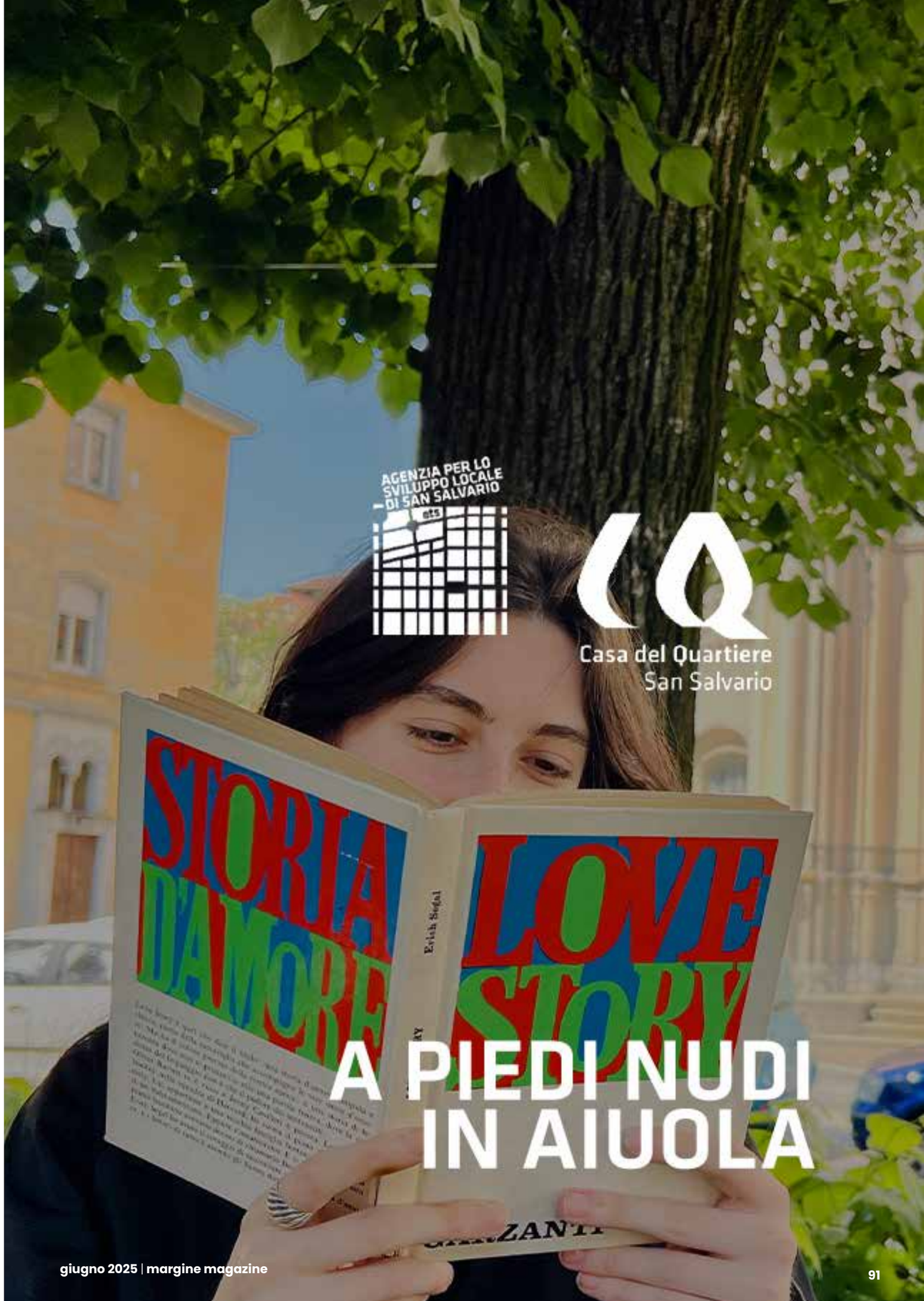
Visti gli episodi sempre più violenti che si verificavano in piazza, ciò che i residenti e i frequentatori della zona lamentavano era proprio l'**assenza di equilibrio**.
La coabitazione, spesso coatta, di realtà diametralmente opposte, diventava via via sempre più rischiosa e logorante sotto ogni punto di vista: dal portare fuori il cane a chiacchierare seduti sulle panchine, dal passeggiare al fermarsi per una telefonata.
Al contempo, la presenza attiva della Casa del Quartiere di San Salvario, che condivideva momenti culturali anche importanti, ha dato il via a una serie di riflessioni raccolte dai frequentatori e dai passanti, che chiedevano **maggiore sicurezza** e, di conseguenza, equilibrio sulle "loro" strade.
Da subito è stata chiara a necessità di **"rileggere" gli spazi pubblici**, che, come tali, sono di tutti noi: proprio nel tentativo di non cacciare nessuno, è stato possibile dare a quelle aiuole una nuova identità, riempiendole di voci, di musica, colori e giochi, coinvolgendo persone di qualunque provenienza sociale.
Gli spacciatori e i senza dimora hanno continuato ad abitare quegli spazi, ma hanno anche riconosciuto l'esigenza dei bambini di giocarvi e, proprio per questo, è accaduto che si spostassero o che addirittura aiutassero gli educatori ad arredare l'aiuola.
Inizialmente i genitori e il vicinato in generale erano schivi e diffidenti, ma poi si sono resi conto che, nonostante le condotte del singolo, non per forza si trattava di persone pericolose.
Questa **coabitazione** ha portato a un **equilibrio** evidente, segnato da una drastica diminuzione di eventi violenti, che, prima, erano all'ordine del giorno.

Guardando alle collaborazioni di domani

Durante questo momento di pausa (da novembre a oggi), il personale educativo si è messo in contatto con diverse realtà del territorio per cercare di organizzare le attività future del progetto. In particolare, si tratta di concentrarsi adesso sui temi emersi come risultato delle **opinioni raccolte dai ragazzi** che hanno partecipato più assiduamente al presidio e che si son mostrati interessati alla prosecuzione.

È stato chiesto loro quali sono i **loro bisogni** per poter vivere serenamente la piazza e come vorrebbero venisse gestita. Grazie a questo confronto, è stato possibile individuare dei punti di osservazione che potrebbero essere molto utili per comprendere meglio le dinamiche dello spazio e, al contempo, per sensibilizzare la coabitazione di realtà molto diverse tra loro, riducendo una sempre più **diffusa stigmatizzazione** di persone con disagi, incapaci, da sole, di trovare una strada più sana.
Siamo quindi entrati in contatto con il **Ser.D** di via Petitti, punto di riferimento sul territorio: abbiamo coinvolto operatori che ruotano intorno al **Progetto PIN** e al **Drop In** dell'Ospedale Amedeo di Savoia, con l'intento di strutturare degli incontri ad hoc, per rispondere ai dubbi e ai bisogni espressi da chi vive lo spazio dell'aiuola Ginzburg tutti i giorni.

Nello stesso tempo, siamo entrati in contatto con l'associazione **CACTUS**, composta da psicologi che, a loro volta, presidiano il Magazzino sul Po dei Murazzi e offrono un primo supporto volontario psicologico.



A PIEDI NUDI IN AIUOLA