

margine magazine

M

**TODO
cambia**

PERIODICO DELLA COOPERATIVA IL MARGINE - ANNO IV NUMERO DICEMBRE 2024

IL MARGINE
L'ACCENTO SULLA PERSONA

Indice

06.
**L'unica costante
è il cambiamento**
Nicoletta Fratta

22. **Due parole con**
Dimitri Buzio
**La nostra è una storia
di cambiamenti**
A cura di Margine
Comunicazione

12. **Due parole con**
Massimo Ascarì
**Il cambiamento?
Una precondizione
per affrontare le sfide future**
A cura di Margine
Comunicazione

16.
**Reattività e adattabilità ai
cambiamenti: questa la forza
del modello di impresa
cooperativo**
Barbara Daniele

34. **Due parole con**
Sergio Pasquinelli
**Il lavoro sociale cambia
ed è alla ricerca
di una nuova identità**
A cura di Margine
Comunicazione

26. **Il cambiamento che cambia**
Antonio Zampiga

30. **Esporare il concetto di
“cambiamento” nel lavoro
sociale: nuove sfide e
opportunità per la cooperazione**
Andrea Mussa

42. **Storie**
Alternativa
- **La storia di Stefano**
A cura di Margine
Comunicazione

46. **Come nessuno mai**
- **La storia di Nicoletta**
Sonia Gentile

50. **Sguardi**
**Un cambiamento
che arriva da lontano**
Ilaria Avoni e Andrea Giagnorio

66. **Progetti speciali**
Liberi di crescere
Elena Mapelli

56. **Il cambiamento? Andare verso
un sistema economico che
garantisca l'esigibilità dei diritti
fondamentali**
Martina Montis

72. **Dai territori**
In altre parole – Il Glossario
**Fragile all'Orto che cura
di Collegno**
A cura di Margine
Comunicazione

62. **I luoghi del Margine**
L'astronave
A cura di Tiziana Ivaldi e Margine
Comunicazione



Per iniziare

*Non cambiare mai!
È possibile che tu non cambi
mai?*

Questa semplice polarizzazione, contenuta da un punto esclamativo e da un punto interrogativo sottende la potente duplice visione che sta dentro il concetto di "cambiamento": da un lato l'innegabile **virtus** che ha a che fare con la nostra **capacità di adattamento**, dall'altro lo sforzo di "resistere" al ritmo incessante del nostro orologio biologico che segna il necessario passaggio delle stagioni.

I momenti di **crescita**, le **fatiche** di tenere la rotta quando il paesaggio intorno cambia, la **soddisfazione** dell'approdo, che ci restituisce un po' diversi, ci rendono più consapevoli che il vero **segreto** del cambiamento si nasconde nel **processo**.

In queste pagine abbiamo voluto indagare che cosa significhi cambiamento per chi si occupa di **cooperazione sociale**, un contesto che, rispetto ad altri, deve maggiormente fare i conti con un presente in continua trasformazione, che si declina con i diversi bisogni delle **persone**, dei **territori**,

delle **comunità** e che deve farlo senza perdere di vista le proprie **radici**, per fare in modo che, in questo continuo cambiare, ci sia sempre uno **sguardo intergenerazionale** che porta come un testimone il patrimonio del passato nel qui e ora.

Nelle parole dei cooperatori e degli studiosi che abbiamo coinvolto in questa riflessione, il cambiamento diventa, allora:

- una precondizione per affrontare le **sfide future** nel contesto della cooperazione
- una **necessità** e un'**opportunità** per rivedere e potenziare le pratiche di cooperazione sociale
- una lente che ci permette di attivare un **approccio multidimensionale** all'agire sociale
- un **alert** per spingerci a trovare il giusto equilibrio e la giusta identità
- la spinta a considerare nuove modalità di ingaggio per il **lavoro sociale**
- la capacità di **innovarsi** e innovare
- la reattività nell'**adattarsi** ai cambiamenti

Il cambiamento viene percepito come il marcitore di una "**specie**", quella cooperativa, appunto, che per sua stessa natura ha dimostrato nel tempo l'urgenza di "essere cambiamento".

Mostrando che c'è un modo diverso per prendersi cura della **fragilità**. Andando contro ogni **stereotipo** e **gabbia**, potenti ostacoli al libero pensiero. **Accogliendo** e rilanciando. Usando **parole diverse** per raccontare il sociale. Prestando la propria **voce**, quando quella degli altri è troppo stanca per parlare.

Cambiare diventa allora il nostro modo per continuare a rimanere in ascolto di noi stessi. Senza perdere di vista gli altri.

Dedichiamo questo numero ad **Eleonora Vanni e Massimo Ascarì**.

A tutti i momenti di passaggio, all'attimo in cui esperienza e coraggio si stringono la mano, prima di proseguire il viaggio.

Buona fortuna e buon lavoro anche alla vicepresidente vicaria **Marta Battioni** e alla **Direzione** di Legacoopsocial nazionale.

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 Matzui, Stefania Collina, Davide Riccio, Laura Onorato.

Hanno collaborato con noi

Massimo Ascarì, Ilaria Avoni, Dimitri Buzio, Stefano Cui, Barbara Daniele, Soria Gentile, Andrea Giagnorio, Tiziana Ivaldi, Martina Montis, Andrea Mussa, Sergio Pasquinelli, Antonio Zampiga.

Editing

A cura di Stefania Collina e Laura Onorato

Progetto grafico

Giulia Licari

Immagine di copertina

Leonardo Di Lella, realizzata con AI

Stampa offset

AGT - Aziende Grafiche Torino S.R.L.

Credits fotografie e illustrazioni

P. 6: foto di Shlugger da Pexels, pp. 8-9: foto di hello aesthe da Pexels, pp. 10-11 foto di Kağan Karatay da Pexels, pp. 12-13 foto di Pragyan Bebaruah da Pexels, p. 14: foto di wirestock da Envato, pp. 16-17: foto di afihermatova da Envato, p. 19: foto di AtlasComposerda Envato, pp. 20-21: YuriArcursPeopleimages da Envato, p. 22: foto di Pavel Danilyuk da Pexels, pp. 24-25: foto di wirestock da Envato, p. 26: foto da Pixabay, p. 28: foto di ignartonsbg da Pixabay, p. 30: foto di Ron Lach da Pexels, pp. 32-33 foto di Kranich17 da Pixabay, pp. 34-35 foto di Abhishek Tawarada Pexels, pp. 37-38: foto di JJ Jordan da Pexels, p. 39: foto MichaelJay Berlinda Envato, p. 40: foto di yanadjanada Envato, pp. 42-43-44-45-46-48-49-51: foto di Vito Lopriore, pp. 53-54-55-56: foto cooperativa Piazza Grande, pp. 58-60-61: foto cooperativa Controvento, p. 63: foto di wirestockda Envato, pp. 64-65: foto di cottonbro studio da Pexels, pp. 66-67: foto di Vito Lopriore, p. 68: foto di Laura Onorato, pp. 69-72: foto di Vito Lopriore, p. 74: composizione foto di Laura Onorato e Vito Lopriore, pp. 76-77-78: foto di Vito Lopriore, p. 79: foto di Leonardo Di Lella realizzata con AI.

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

M.

L'unica costante è il cambiamento

Nicoletta Fratta

Presidente Cooperativa sociale Il Margine

Il cambiamento è un processo di transizione o trasformazione da uno stato o condizione a un altro. Può manifestarsi in vari aspetti della vita, come le relazioni personali, le idee, le convinzioni, le abitudini, le circostanze sociali o i contesti lavorativi. Può essere graduale o repentino, positivo o negativo, desiderato o indesiderato. Può comportare sfide e incertezze, ma può anche offrire opportunità di crescita, apprendimento e miglioramento. Alcuni cambiamenti sono inevitabili e fanno parte della natura stessa della vita, mentre altri possono essere intenzionalmente cercati o guidati da una persona o da una collettività.



“Non si può entrare due volte nello stesso fiume, perché altre sono le acque che scorrono”

Eracito

99

L'energia, la materia, cambiano continuamente, si trasformano, si fondono, crescono, muoiono. È il fatto che le persone, spesso, cerchino di non cambiare che è innaturale; lo è il modo in cui ci aggrappiamo alle cose come erano, invece di lasciarle essere ciò che sono; il modo in cui stringiamo i vecchi ricordi invece di farcene dei nuovi; il modo in cui insistiamo nel credere, malgrado tutte le indicazioni scientifiche ed empiriche, che nella vita tutto sia per sempre. Se pensiamo al cambiamento all'interno di un'**organizzazione**, o di un individuo, l'aspetto del mutamento si fa, infatti, poliedrico ed entrano in causa una molteplicità di aspetti. L'essere umano, si sa, è complesso, ed è quindi naturale che complessa sia ogni fase in cui avviene una **trasformazione**. Il cambiamento è costante. Il modo di viverlo è personale. Possiamo sentirlo come una morte o possiamo sentirlo come una seconda occasione di vita. Se apriamo le dita, se allentiamo la presa e lasciamo che ci trasporti, possiamo sentirlo come adrenalina pura, l'occasione inaspettata,

che ci presenta la vita, di nascere ancora una volta.

La libertà di cambiare genera paradossi

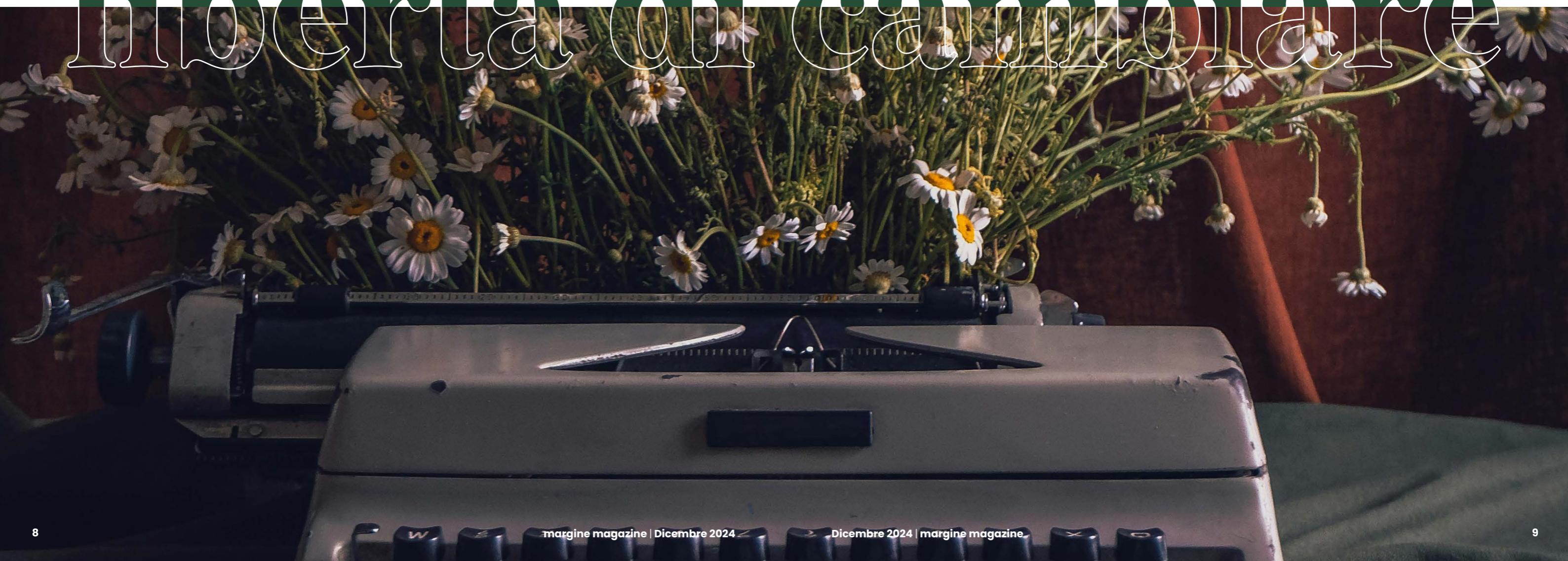
Eraclito aveva ragione. Come abbiamo potuto osservare dalle conseguenze mondiali della pandemia da COVID 19, ma anche da altri eventi quali guerre, crisi economiche o crisi climatiche, il cambiamento diventa **sempre più frequente**, veloce e importante. Oggi si vive in una sorta

di **instabilità cronica**, dove il futuro è sempre incerto. Questa condizione genera ansia, poiché è sempre più difficile trovare punti fermi su cui costruire il proprio senso di **identità**. Per sopravvivere bisogna diventare estremamente **flessibili**, essere pronti a reinventarsi costantemente, adattandosi rapidamente a nuove tecnologie, mercati del lavoro mutevoli e contesti sociali in evoluzione. Anche le relazioni sono spesso vissute come "connessioni"

piuttosto che come legami profondi e duraturi.

La **fluidità del cambiamento** si riflette anche nei rapporti umani. La tecnologia, poi, gioca un ruolo cruciale: la digitalizzazione ha accelerato ulteriormente i ritmi del cambiamento, rendendo obsoleti non solo prodotti e competenze, ma anche idee e valori. I social media amplificano questa fluidità, creando spazi dove l'identità può essere costantemente modificata e ridefinita. Tuttavia, questa libertà di cambiare può portare a un paradosso: mentre le persone sono teoricamente più libere di reinventarsi, diventano anche **più vulnerabili** al senso di insicurezza e alla paura di non essere mai abbastanza. Il che, diciamolo, ha anche un impatto sul senso di **responsabilità collettiva**. Il cambiamento costante e la frammentazione dei legami sociali riducono il senso di appartenenza e di obbligo verso gli altri. L'individualismo prevale e il cambiamento è spesso percepito come una questione personale, piuttosto che come un processo che coinvolge la comunità.

libertà di cambiare



Tutto deve cambiare, qualcosa deve rimanere

Ho sempre trovato molto interessante il concetto di cambiamento. Ho passato gran parte della mia vita a intestaromi sull'idea di **rivoluzione dei fatti e delle idee**, sul voler disintegrare il "senso comune", perché ho sempre pensato che crescere volesse dire mettersi fuori dalla propria zona di confort. Tutto vero. Ma anche falso a tratti. Quest'anno ho capito dell'altro.

"Il cambiamento è crescita" come recita il mantra. E così, magicamente, quest'anno è stato un grande frullatore, un twist di emozioni incontrollate, una valanga di fatti, persone, numeri, di vita e, purtroppo, di svariati sconforti. Se era il cambiamento che inseguivo, questo 2024 me lo ha dato in pieno con una violenza inaudita, inaspettata. Sul lavoro mi ha dato la crescita, con la **preoccupazione** di controllare questa stessa espansione; mi ha dato ricavi, ma con grande preoccupazione per i costi; mi ha dato **visione** e anche pochissimo tempo per gestire tutto questo orizzonte. Sul piano personale sofferenza e felicità in un mutare continuo, ma anche la vicinanza di tante persone. In tutto questo vortice, mi dico che forse dovrei cavalcare il cambiamento, approfittare di ogni occasione per abbandonare la mia comfort zone, vivere e lasciare che, persino gli imprevisti, entrino nella mia storia, non come accidenti, ma come **possibilità**.

Ad oggi mi sembra lapalissiana una verità che non sono mai riuscita a mettere bene a fuoco: il cambiamento rischia di essere una vana gloria se non è alimentato dal giusto quid di **stasi**, da quel pezzetto di vita che ritorna sempre uguale o, meglio ancora, che resta. Un piccolo appiglio che va cercato, per **rimanere integri**, durante la tempesta della rivoluzione. Senza quel saldo approdo non c'è crescita o cambiamento che tengano. Tutto deve cambiare, tuttavia qualcosa deve rimanere e ritornare sempre uguale.

Solo questo fa di un cambiamento un percorso, un *fil rouge* e non un semplice caos.

Ho dovuto fare un faticosissimo trasloco, di casa e di anima, per capire che un trasloco è la perfetta rappresentazione del vero concetto di cambiamento. Cambia molto: i muri, gli oggetti, i vicini, l'orizzonte che guardo dalla finestra, ma il modo in cui sorrido quando apro la porta di casa è sempre lo stesso, le persone che accolgo con amore sono sempre quelle ma, soprattutto, il valore di "alcune cose" da cui **scelgo di non separarmi** sta lì a ricordarmi chi sono e cosa voglio essere.

Lavoriamo per trasformarci e per trasformare

Il cambiamento non può essere facile. Se lo fosse, ci intaccherebbe solo superficialmente, graffierebbe appena la pelle; non lascerebbe traccia del suo passaggio, illudendoci di poter tornare indietro.

Come se fosse possibile, come se fosse reale.

Non è lontano, altrove, in futuro, il **cambiamento è qui e ora**, diffidate dalle imitazioni. E oscilla sempre tra due stati d'animo. Ed è probabilmente in quest'oscillazione che si manifesta un legittimo bisogno umano: quello di poter in ogni istante cambiare la propria vita senza perdere sé stessi.



Ora, per quanto possa apparire strano, questo legittimo bisogno umano è ciò che dovrebbe sempre muoverci, anche rispetto al lavoro. È per questo che dentro il lavoro risuona una fierezza all'altezza della nostra dignità umana: **lavorare è essere liberi di cambiare forma**, di trasformarci. Una delle frasi più celebri della filosofia moderna è

66 Diventa ciò che sei

Questa frase restituisce bene il nesso paradigmatico tra lavoro e cambiamento. Lavoro inteso come ciò che svolgiamo per vivere, ma anche come strumento per realizzare ciò che siamo.

La bellezza delle nostre identità riposa in questo meraviglioso compito che ci è dato: non semplicemente essere noi stessi, ma **lavorare su noi stessi** per noi stessi. Una perdita di sicurezza che ci dona una libertà inconsueta e meravigliosa. Poder diventare ciò che siamo. Trasformarci. Non è al lavoro che affidiamo buona parte del tempo del cambiamento interiore ed esteriore, personale e sociale? **Lavoriamo per trasformarci e per trasformare**, per cambiarcici e per cambiare il mondo che abbiamo dinanzi, le cose che ci scambiamo, le relazioni dentro cui viviamo.

Diventiamo cambiamento

L'idea, maturata dal filosofo greco intorno al 500 a.C., suona ancor più vera oggi. Si fa un gran parlare di cambiamento, di **prepararsi** al cambiamento, di **gestire** il cambiamento, di **capire** verso dove ci porta il cambiamento... Si sprecano i "corsi" per convincerci come muoverci nel e per il cambiamento.

Ma il cambiamento non va preparato, accade, di continuo. Serve, forse, allora, essere continuamente in cambiamento, quindi non essere fermi "*qui*" per prepararsi ad andare "*lì*", ma essere in un "*tra qui e lì*" che si muove da "*lì a là*".

Si capisce la differenza?

Non mi preparo (*qui*) per cambiare (*lì*), ma sono in **costante sviluppo** di ciascuno dei singoli elementi (in qualche punto *tra qui e lì*) e questo mi porta alla nuova situazione (il "*là*" dove si è creato qualcosa di nuovo, di diverso, punto di passaggio verso un oltre).

Se non fossimo preda di quel cambiamento, ma fossimo **noi stessi cambiamento**, se smettessimo di sentirsi radicati in un posto, nel nostro posto, in attesa di essere scaraventati altrove, ma facessimo del nostro *saper essere*, "sia qui che altrove", la **nostra forza**, sicuramente non ci servirebbe alcuna preparazione, perché in quel turbinio di mutamenti, tra il *qui* e l'*altrove*, noi saremmo l'unico elemento pronto, frutto di un'abitudine al movimento e allo sviluppo continuo.

Se l'unica costante è il cambiamento, diventiamo cambiamento.

Quindi muoviamoci, adesso!

Massimo Ascarì
Presidente di Legacoopsociali Nazionale

Il cambiamento? Una precondizione per affrontare le **sfide future**

A cura di **Margine Comunicazione**



Abbiamo tante storie vincenti da raccontare e condividere, fatte di interventi che hanno saputo trasformare positivamente la vita di tante persone. Così come è importante dimostrare l'efficacia del lavoro sociale anche attraverso la raccolta e la valutazione di dati, che si traducono in indicatori di successo atti a dimostrare come il lavoro sociale produca un impatto proficuo e tangibile.

costantevoluzione

Iniziamo con un domanda che considera la semantica della parola: che cosa significa per lei il termine "cambiamento"? È sempre da considerare una "virtus" oppure impone un passo che non sempre favorisce l'analisi critica e lo "stare" nei processi?

Diciamo che di per sé il "cambiamento" non ha un'accezione che traccia un processo positivo, ma se inseriamo il termine come *must* nel contesto della Cooperazione, possiamo pensarlo quasi come una precondizione per affrontare le sfide future.

Dal mio punto di vista, questa considerazione nasce dal fatto che è arrivato il momento in cui il Settore deve uscire da una sorta di **cono d'ombra** che non gli permette di promuovere il valore delle molteplici attività che è in grado di garantire alle comunità e, nel contempo, ritrovare la determinazione per assumere una postura diversa nei confronti delle diverse istituzioni pubbliche per le quali opera (in modo diretto o indiretto). Esercitando, come Associazione Nazionale, una attività di rappresentanza incisiva e determinata. Essere all'interno di un "sistema" che ti costringe a **negoziati perenni** per ottenere i dovuti riconoscimenti economici non è più compatibile con ciò che siamo oggi e soprattutto ciò che vogliamo continuare ad essere domani.

Possiamo individuare un momento preciso in cui si è avvertito un cambiamento significativo nella cooperazione sociale italiana in termini di interpretazione del proprio ruolo all'interno dei territori?

Forse abbiamo privilegiato lo sviluppo di **capacità gestionali**, anche nelle sempre più complesse attività della Cooperazione di Inserimento Lavorativo nell'ambito degli appalti pubblici e visto con un entusiasmo diverso il nostro potenziale ruolo politico.

Possiamo registrare, nel tempo, un cambiamento nei rapporti tra pubblico e privato sociale: quale?

Come già accennato, la considerazione generale, che ho riscontrato anche nei diversi Congressi territoriali a cui ho partecipato, è di un **graduale deterioramento** nei rapporti tra pubblico e privato sociale. La sensazione è quella di essere vissuti come meri fornitori e/o come strumento utile ad abbattere i costi di gestione di servizi. È assai raro registrare realtà nelle quali siamo riconosciuti come partner capaci anche di dare un effettivo contributo in un'ottica di reale sussidiarietà.

Il nuovo contratto di lavoro: quali cambiamenti introduce e determinerà in futuro?

La grande sfida di un rinnovo del CCNL così importante è stata accompagnata dalla volontà di dare una **risposta chiara** ai nostri Soci lavoratori, che già appesantiti da una situazione retributiva non all'altezza rispetto alla complessità dell'attività che svolgono, si sono trovati anche una perdita del valore d'acquisto determinato dall'inflazione, ulteriormente appesantito dall'incremento delle bollette domestiche.

Inoltre, il nuovo CCNL ha permesso di inserire istituti importanti come il riconoscimento della maternità al 100%, nonché di provare a sanare aspetti che stavano producendo verticalità come la gestione dei tempi di vestizione e l'inquadramento degli educatori.

È evidente che l'incremento dei costi è importante, ma si torna al punto precedente... ovvero non ci può essere sempre una trattativa...

La **qualità e dignità del lavoro** deve andare di pari passo con l'equilibrio delle Cooperative, un reciproco benessere.

Quali sono, secondo lei, i principali fattori di cambiamento che caratterizzeranno la cooperazione sociale nei prossimi anni? In quali ambiti si sentirà maggiormente questo cambiamento e perché?

Abbiamo acquisito dalla Sanità una metodologia di lavoro più spiccatamente prestazionale ed il "tempo della relazione" appare inutile. I risultati di questo approccio non sono di certo positivi, sia per l'efficacia del lavoro sulle persone, che per evitare un'eccessiva meccanizzazione del lavoro sociale, possibile anticamera della perdita motivazionale e rischio elevato di *burnout*. Ritrovare l'**importanza della relazione** nelle attività socio educative assistenziali significa anche ridare dignità alle persone che ci vengono affidate, che spesso sono portatrici di fragilità già di per sé pesanti. Il **lavoro di prossimità** è un altro ambito che, laddove è presente, ha dimostrato i suoi diversi aspetti positivi. È una modalità che ci deve vedere maggiormente convinti e può sviluppare anche collaborazioni tra Cooperative. Vediamo che i **bisogni sociali** sono in aumento e si dimostrano in costante "evoluzione", la vicinanza e presenza nella comunità ci dà l'occasione di saperli cogliere e provare a costruire risposte insieme alle amministrazioni più attente, anche in un'ottica di **amministrazione condivisa**.

L'inverso demografico già ci rappresenta un ritardo delle politiche pubbliche rivolte ad una società in trasformazione che in pochi anni subirà mutamenti di notevole spessore. Per esser pronti a giocare un ruolo da protagonisti e non da gregari, abbiamo bisogno di saper **attrarre le giovani generazioni** e professionisti competenti, facendo viver loro l'esperienza del lavoro in Cooperativa come ancora attuale, partecipata e fortemente permeata di valori.



Massimo Ascari

Massimo Ascari, classe 1965, è appena stato eletto presidente di Legacoopsociali Nazionale durante il Congresso dello scorso novembre. Da oltre diciotto anni fa parte della dirigenza degli organi Associativi di Legacoop Provinciale, Regionale

e Nazionale e fino al 2024 ha ricoperto la carica di Vice Presidente Legacoopsociali con delega al Lavoro e CCNL. Dal 2008 è presidente della Cooperativa Sociale Gulliver di Modena che si occupa prevalentemente di servizio socio-educativi assistenziali alla persona.

Reattività e adattabilità ai cambiamenti: questa la forza del modello di impresa cooperativo

Barbara Daniele
responsabile Legacoopsociali Piemonte

Il cambiamento diventa una necessità e un'opportunità per rivedere e potenziare le pratiche di cooperazione sociale. Le nuove sfide richiedono un ripensamento delle strategie e delle azioni.

Indossare nuove lenti per analizzare i fenomeni sociali è fondamentale per comprendere le dinamiche in atto. Ciò implica una capacità di osservazione critica e una predisposizione ad adattarsi.

Il cambiamento si configura come un processo di innovazione, in cui le idee e le pratiche esistenti vengono rielaborate per rispondere in modo più efficace ai bisogni emergenti. La potenzialità trasformativa

del cambiamento merita attenzione. Le azioni intraprese devono aspirare a una vera e propria trasformazione sociale, attraverso la creazione di spazi di dialogo e collaborazione e la cooperazione sociale si configura come un catalizzatore di cambiamento. Il concetto di "cambiamento" rappresenta una dimensione cruciale a partire dal lavoro sociale, chiamato ad affrontare le sfide emergenti della società.



Questo scenario di cambiamento si scontra con tendenze preoccupanti nel mondo del lavoro sociale, emerse soprattutto negli ultimi anni. Il fenomeno delle "grandi dimissioni" e del "quiet quitting" ha investito anche il settore dei servizi alla persona, con **segnali di disaffezione** verso il lavoro da parte delle generazioni più giovani. Si sta affermando un atteggiamento verso il lavoro maggiormente incline all'evitare sacrifici e una **selezione più esigente nelle richieste**. Il lavoro non è più considerato come il fulcro su cui costruire il proprio progetto di vita, ma solo come uno strumento per raggiungere obiettivi altri. In modo semplicistico si potrebbe pensare che i lavoratori delle giovani generazioni siano privi delle spinte ideali che hanno caratterizzato i "cooperatori

di una volta", ma priorità e istanze differenti tra le diverse generazioni di lavoratori non significa che i più giovani siano privi di **sogni di cambiamento**, forse bisognerebbe interrogarsi con quali elementi i loro sogni si scontrano: aspettativa disattesa che il proprio lavoro possa avere un **valore trasformativo**, percezione diffusa di **disinvestimento** da parte delle politiche pubbliche nei confronti del welfare, servizi fortemente proceduralizzati con poco tempo da dedicare alla relazione con le persone, scarsità di coinvolgimento in progetti innovativi, livelli retributivi spesso inadeguati, assenza di percorsi di carriera, elevato rischio di burn out ... elementi che uniti al contesto di grande incertezza sociale ed economica inducono a rimanere in una condizione di **continua sospensione**.

Trovare il giusto equilibrio e la giusta identità

Per le organizzazioni - cooperative, privato sociale e Terzo Settore - è una situazione complessa che richiede risposte concentrate sull'ascolto, sulla **conciliazione delle esigenze** e sulla richiesta di una assunzione di responsabilità nei confronti del lavoratore.

La tendenza più recente è andata nella direzione di **privilegiare l'aspetto professionale** di operatori che lavorano in contesti imprenditoriali, che erogano servizi ad elevata competenza, che meritano un adeguato riconoscimento economico. Istanze legittime, frutto non solo di spinte sindacali, ma anche dell'esigenza di collocare il lavoro sociale in una prospettiva diversa dal contributo di "buona volontà" a cui si tributa riconoscenza umana e sociale, ma non lo stesso riconoscimento economico e professionale.

Questa tendenza ha però portato ad una **parziale deriva**, con lo sviluppo di identità professionali che superano sia la dimensione etica che quella organizzativa per abbracciare esclusivamente quella di professionista distaccato dal contesto dell'Ente in cui opera e, spesso, **poco coinvolto nella relazione** con gli utenti, aspetto imprescindibile nei servizi.

In questo contesto si colloca la natura della **cooperazione sociale** che oscilla tra il perseguitamento dell'interesse

generale alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini - ambito in cui il lavoro gioca un ruolo di primo piano sia quale fattore di emancipazione sia come fulcro degli scopi mutualistici a cui la cooperazione sociale è rivolta - e l'**essere impresa** che soggiace alle regole economiche del mercato quale **ingranaggio funzionale** di un welfare pubblico sempre meno performante e vincolato alle risorse disponibili: bisogna **fare tanto**, secondo regole sempre più burocratizzate e complesse, **fare bene**, essere professionali, ma anche flessibili e adattabili, sostenibili economicamente e socialmente, attrattivi nei confronti del personale e inclusivi, performanti, competitivi, ma anche accoglienti, relazionali e disponibili, imprenditoriali e valoriali... un equilibrio tanto affascinante quanto complesso.

Valorizzare le professioni sociali: serve un impatto di interesse comune

Per superare questa crisi, occorre una **valorizzazione delle professioni sociali** sia a livello salariale che politico, ponendo al centro le strategie di sviluppo personale e professionale dei lavoratori, superando le resistenze culturali, recuperando la spinta generativa in cui la cooperazione sociale ha trovato le proprie radici e che, attualizzata nel linguaggio, nell'approccio, nella gestione delle risorse umane e nel rapporto con la Pubblica Amministrazione, ha in sé le potenzialità per attrarre e trattenere talenti professionali, relazionali ed emotivi.

Politicamente occorre puntare sul settore come **priorità per la società**, perché i servizi di cura e inclusione rappresentano un investimento nel benessere della collettività, agendo sia sulla dimensione individuale che collettiva e rappresentando una parte integrante di quel "capitale fiduciario" alla base di qualsiasi processo di sviluppo sociale ed economico.

Ciò che servirebbe è un **impatto di interesse comune** che inneschi una nuova convergenza fra qualità dei servizi e qualità del lavoro necessario per generarla. Una strategia complessiva che combini interventi di riconoscimento del valore sociale del lavoro e interventi sul potenziale delle cooperative sociali come *luoghi di cambiamento sociale*.

La strategia complessiva implica che a lavorare su questi aspetti - fondamentali per la tenuta dei servizi socio-assistenziali, sanitari e di inclusione lavorativa - non siano solo le Cooperative sociali, ma **tutto il sistema** su cui il welfare territoriale si struttura.

Occorre superare la percezione che le cooperative sociali rappresentino uno **strumento di intermediazione** e contenimento dei costi, piuttosto che un **luogo di costruzione sociale**, di progettazione, condivisione e realizzazione di diritti.

Lo sviluppo socio-economico di una società non può prescindere dal **benessere della collettività** e in questo la cooperazione sociale gioca un ruolo fondamentale, fungendo da ponte tra le esigenze della comunità e le risorse disponibili.

È necessario un **riconoscimento** più forte del ruolo delle cooperative sociali da parte delle istituzioni, che dovrebbe tradursi in politiche di finanziamento dedicate, incentivi per progetti innovativi, riconoscimento economico della professionalità messa in campo, per rendere sostenibili i servizi, trattenere gli operatori e dare spazio a nuove progettualità, in una parola occorre **"investire"** nel welfare. Solo così si potrà garantire non solo una risposta adeguata alle emergenze, ma costruire un futuro inclusivo e sostenibile per tutti. D'altro canto anche la cooperazione sociale deve **uscire dalla dimensione di strumento secondario** dell'amministrazione pubblica, per affermarsi come un attore principale nei processi decisionali e nell'erogazione dei servizi.

Cambiare il paradigma e adottare una visione integrata

Proprio l'emergere di sfide complesse e interconnesse ha reso evidente la necessità di un cambio di paradigma. La cooperazione può e deve assumere un ruolo centrale attraverso meccanismi come la co-programmazione, la co-progettazione e l'**approccio cross-settoriale**, integrandosi in reti collaborative con altri attori. La co-programmazione e la co-progettazione sono strumenti fondamentali per coinvolgere diversi attori, inclusi cittadini, associazioni, imprese e amministrazioni



ecosistema sociale

locali, nella definizione e realizzazione delle politiche pubbliche attraverso un **processo di confronto** tra i vari soggetti, finalizzato a costruire una visione condivisa delle esigenze e delle priorità della comunità, raccogliendo e mettendo a sistema conoscenze e competenze diverse e realizzando servizi adeguati e rispondenti alle esigenze territoriali. L'approccio cross-settoriale rappresenta un altro aspetto chiave per **potenziare il ruolo della cooperazione**. Le sfide contemporanee, come il cambiamento climatico, la povertà e l'inclusione sociale, non possono essere affrontate efficacemente attraverso un approccio settoriale isolato. È necessaria una **visione**

integrata che consideri le interrelazioni tra diversi ambiti: sociale, economico e ambientale. La cooperazione tra settori consente di sviluppare strategie più complete e coerenti. Ad esempio, un progetto di rigenerazione urbana può coinvolgere non solo l'urbanistica, ma anche l'educazione, la cultura e il welfare, creando sinergie che amplificano l'impatto delle azioni intraprese. La creazione di **tavoli di lavoro intersettoriali**, dove attori pubblici e privati possano collaborare, è fondamentale per garantire che le politiche siano realmente efficaci e rispondano a bisogni complessi. Unendo le forze, è possibile affrontare questioni sociali ed economiche in modo più completo, creando un **impatto positivo**

più ampio nelle comunità che diventano più resilienti alle crisi economiche e sociali proprio grazie all'approccio integrato, creando **reti di relazioni** tra diverse organizzazioni, facilitando il dialogo e la condivisione di informazioni.

Dare vita a un ecosistema collaborativo

In questo senso anche la creazione di reti con altri attori è essenziale per **dare vita a un ecosistema collaborativo**. La pubblica amministrazione, nel suo ruolo di facilitatore, non dovrà più essere vista come un'autorità distante, ma come un partner attivo e coinvolto, capace di stimolare e **supportare la cooperazione** promuovendo la costruzione di alleanze



con diversi soggetti, inclusi enti di ricerca, università, fondazioni bancarie, aziende e organizzazioni della società civile, al fine di potenziare l'innovazione dei processi e dei servizi e la capacità di risposta alle sfide comunitarie. Contestualmente, le Associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo dovranno sempre più porsi come **interlocutori istituzionali riconosciuti** e in grado di incidere significativamente sul tessuto economico, politico e sociale. Attraverso una maggiore visibilità e un dialogo costante con l'esterno, queste organizzazioni possono svolgere **azioni di advocacy** trasversali all'intera cooperazione, nonché specifiche per settori e territori, creando canali di ascolto e restituzione, strutturando servizi mirati e coordinando l'operato con le istanze concrete delle cooperative e dei territori, al fine di migliorare il confronto interno e riportare le istanze all'esterno. È necessaria un'azione politica incisiva, supportata da un'**identità collettiva** forte, protagonista e libera da stigmi reputazionali che erroneamente accomunano l'intera cooperazione. Quest'azione deve essere propositiva nella ricerca di soluzioni, generando sinergie e un ambiente di collaborazione e sostegno reciproco.

L'istituzione di **tavoli sull'economia sociale** può promuovere la cooperazione, in particolare quella sociale, quale modello imprenditoriale capace di coniugare **valori mutualistici** e **sostenibilità d'impresa**, offrendo risposte a bisogni della comunità e contribuendo

all'occupazione ed ad una crescita economica più sostenibile.

Quali pezzi del puzzle sono necessari per costruire l'ecosistema sociale

È evidente che in un contesto complesso, articolato e non sempre favorevole, "cambiare" è indispensabile: cambiare per **adattarsi al cambiamento**, cambiare per essere più flessibili e strutturati di fronte ai processi in atto, cambiare per innovarsi, per essere protagonisti, attrattivi e per il **rilanciare il patto sociale** fra cooperazione e comunità di riferimento. Ogni riflessione, ogni analisi statistica di numeri e dati

non ci restituisce la ricetta perfetta per come cambiare. Valorizzare le esperienze di **inclusione lavorativa** come politica attiva del lavoro a forte impatto sociale, ripensare l'identità cooperativa in un equilibrio tra aspetti imprenditoriali, mutualistici e l'interesse generale della comunità, favorire reti, collaborazioni e aggregazioni tra cooperative per affrontare le **sfide del ricambio generazionale** e rafforzare la competitività, potenziare gli strumenti finanziari di sistema e la rete di attori che possono supportare lo sviluppo e la crescita delle cooperative, generando impatto economico e sociale sui territori... tanti pezzi

dello stesso puzzle, utili, necessari per completare un quadro di prospettiva, nonostante l'orizzonte non sia sgombro di nubi che potrebbero creare qualche difficoltà nella composizione dell'obiettivo.

« L'ecosistema richiede l'interazione di tutti gli attori che si muovono e abitano la comunità di riferimento, che si influenzano direttamente e indirettamente all'interno di uno specifico ambiente e che con le proprie relazioni costituiscono la base di numerosi processi e caratteristiche dell'ecosistema stesso ».

Se questo vale in natura, vale allo stesso modo anche per l'"ecosistema sociale".

« Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti ».

Così diceva Charles Darwin. Credo che **la specie cooperativa** abbia dato negli anni, ampia testimonianza di reattività e **adattabilità ai cambiamenti** e questo forse rappresenta la forza di tale modello d'impresa. Per rimanere nella similitudine evoluzionistica, il mutualismo in natura è « un tipo di relazione stretta e duratura tra due organismi di specie diverse, che vivono insieme in modo reciprocamente vantaggioso », ciò che la cooperazione fa da sempre e continuerà a fare.



Dimitri Buzio
Presidente Legacoop Piemonte

La nostra è una storia di cambiamenti



A cura di Margine Comunicazione

Cooperazione e cambiamento: partiamo da qui? Dal tuo osservatorio di cooperatore e di presidente di Legacoop Piemonte? Che cosa significa, per te, il cambiamento?

La cooperazione nasce 170 anni fa a Torino per cambiare le modalità di accesso ai generi di prima necessità da parte delle fasce più povere della popolazione. La nostra, dunque, è una storia di cambiamenti, sempre **uguale nella missione**, ma con la capacità di adattarsi ai diversi contesti economici e sociali anche attraverso modelli innovativi di contrasto alla diseguaglianza sociale. La storia della cooperazione si costruisce intorno alla consapevolezza di essere uno **strumento di giustizia sociale**, e di democrazia economica. Uno strumento che ha la forza di promuovere e moltiplicare i legami con la comunità e di offrire uno strumento di benessere per tutti. Un percorso che si costruisce anche esercitando quel senso di **responsabilità** che, soprattutto in questo momento storico, ci permette di unire uno spirito imprenditoriale al rispetto dei nostri valori. La nostra è una politica della **porta aperta** che cerca di gettare ponti verso altri attori istituzionali e sindacali per dare la migliore risposta alle esigenze dei nostri soci e della comunità in cui operano le nostre imprese. Siamo un attore importante per favorire un nuovo concetto di **sviluppo sostenibile**. E la cooperazione offre, attraverso il lavoro, un'occasione di riscatto, di inclusione e di benessere a chi altrimenti rischia di venire tagliato fuori dalle logiche della società attuale. Le nostre basi sono solide e adesso dobbiamo solo mettere a terra le nostre idee di cambiamento.

Vogliamo indicarne qualcuna? Magari tra quelle affrontate durante l'ultimo Congresso di Legacoop Piemonte?

Innovazione, filiera e protagonismo. Legacoop ha proposto alle associate dei percorsi innovativi rispetto all'organizzazione del proprio lavoro che aprano la strada per individuare nuove filiere. Penso, ad esempio, al tema della sanità e di un **approccio integrato** tra pubblico e privato, un elemento che sempre di più dovrà trovare spazio in futuro se si vuole garantire assistenza a una popolazione sempre più anziana.

Hai detto che gli approcci al cambiamento possono essere di due tipi: di prodotto o di processo. Ci dici qualcosa rispetto alla seconda tipologia?

L'innovazione di processo può avvenire solo se accompagnata da una **crescita dimensionale**: per essere competitivi dobbiamo essere capaci di aggregare. Professionalità ed **efficienza organizzativa**, soprattutto nel settore della cura degli anziani, sono naturalmente fondamentali, ma se ci confrontiamo con i colossi europei, allora una dimensione più grande significa una **maggior competitività** perché permette di contenere i costi attraverso la ricerca di economia di scala. Un'opportunità che permette di recuperare quella marginalità che noi dobbiamo restituire ai nostri soci in termini di **ristorno**, con migliori condizioni di lavoro e una giusta retribuzione. Dobbiamo aiutare le nostre imprese, anche attraverso **percorsi di patrimonializzazione**, a raggiungere livelli dimensionali che consentano di garantire ai giovani percorsi professionali adeguati e prospettive di carriera.

Mi viene adesso naturale chiederti di approfondire la questione. All'interno di questa cornice, dove il cambiamento è anche indotto da fattori esterni, di mercato, perché e come un'impresa come quella cooperativa ha più chance per rispondere al meglio alle trasformazioni? Quali sono i suoi punti di forza e quali, invece, i punti deboli che devono essere ancora affrontati e gestiti?

In questo momento, l'approccio vincente sembra essere la **semplificazione** dei processi decisionali ma, nella governance di una cooperativa, i tempi di decisione sono per forza di cose più lunghi: il gruppo dirigente di una cooperativa può non essere allineato rispetto agli obiettivi da perseguire e in quel caso occorre **far "maturare"** i processi decisionali. Per tanti, questo è un punto di debolezza ma io sono convinto che si tratti di un punto di forza: se le imprese cooperative hanno una vita media più lunga delle imprese tradizionali è proprio perché quel processo decisionale - magari lungo e contestato - ti porta sempre a trovare delle **sintesi**, delle mediazioni che rispecchiamo il radicamento e i valori della cooperazione.

La **partecipazione condivisa** è un valore intrinseco di questo modello imprenditoriale, anche se non esclude che le cooperative possono prendere cattive decisioni.

Quali saranno, secondo te, gli ambiti in cui il cambiamento, questo cambiamento, sarà più evidente e necessario? Prima hai parlato della salute...

Mio nonno diceva che ci sono alcuni elementi fondamentali che definiscono la qualità della vita: la salute, la casa, i trasporti, la possibilità di realizzarsi. Legacoop Piemonte e le sue imprese hanno la possibilità di mettere insieme un'**impostazione di cross-settorialità**. Rappresentando produttori e distributori possiamo costruire una filiera corta che garantisca la salute, il cibo di buona qualità a prezzi accessibili. L'integrazione tra **filiera del welfare** e abitazione è la strada per realizzare nuovi modelli di "abitare" che corrispondano alle esigenze di una popolazione che invecchia e a nuclei familiari sempre più ristretti. E non possiamo trascurare l'aspetto che riguarda trasporti e logistica. Se vogliamo **costruire delle comunità**, è fondamentale potersi muovere da un paese all'altro, attraverso collegamenti efficienti. Oggi il rischio è che i grandi player internazionali, intervengano nelle gare per il TPL sulle tratte più ricche tagliando fuori piccoli Comuni e paesi di montagna. La cooperazione può mettersi in gioco per fornire un servizio in grado di collegare le città alle aree interne in un'ottica non solo di profitto ma anche di servizio alla comunità. E il mondo cooperativo è in grado di garantire adeguati profili professionali e strumenti per governare il **ricambio generazionale** in un contesto di inverno demografico e invecchiamento della popolazione. Molte imprese del Nord Ovest, soprattutto quelle a conduzione familiare, hanno una lunga storia che rischia di venire compromessa dal rischio di non essere in grado di assicurare il passaggio di testimone. Lo strumento dei workers buyout, l'inter-generazionalità e il principio della porta aperta propri della cooperazione possono aiutare a conservare il tessuto produttivo, a **tramandare le competenze** e a costruire un ponte di cittadinanza tra vecchi lavoratori e nuovi lavoratori provenienti da aree del mondo differenti.

Nell'ultimo Congresso, hai sottolineato anche l'importanza della filiera della "cultura"...

Per essere un cittadino attivo devi anche poter vivere con passione il tuo essere cittadino. E allora il riappropriarsi delle comunità attraverso strutture turistiche recettive, il restituire identità alle comunità sono un altro elemento fondamentale per garantire la crescita umana, mettendo la persona al centro.

Hai delineato molto bene le caratteristiche della plancia da gioco dove si muove e si muoverà la cooperazione nei prossimi anni, indicando le direzioni dei cambiamenti necessari, a livello di processo e di sistema. La domanda è: se il cambiamento non viene innescato, che cosa si inceppa?

Si inceppa l'ascensore sociale. Questo è il tema vero. Per me la cooperazione è un'impresa il cui fine è garantire l'ascensore sociale alle persone che ci lavorano e, nello stesso tempo, un maggior **benessere** alle persone che utilizzano quel servizio o quel prodotto. Dobbiamo far ripartire quell'ascensore che è una garanzia di una maggiore **coesione sociale**.

Tutto questo discorso mi sembra faccia riferimento ad un altro valore forte della cooperazione, cioè il fatto di essere anche territoriale. Quali sono i risvolti lavorativi di questo approccio?

Il compito delle cooperative non è di essere attrattive, ma di **radicarsi nella comunità** a cui offrono servizi. La cooperazione deve diventare un attore sociale ed economico di quella comunità, ma per farlo ha bisogno del **sostegno delle istituzioni**, soprattutto della pubblica amministrazione, che troppo spesso ragiona ed agisce con un orizzonte di breve periodo. Per il futuro sono necessari **interventi in rete**, fra cooperative, con gli Enti del Terzo Settore, con il mondo profit, con le Istituzioni, con le Organizzazioni Sindacali, con le Università, con gli incubatori, con i finanziatori. I modelli più virtuosi di co-programmazione e co-progettazione non solo devono continuare, ma essere allargati tenendo conto della necessità di politiche di sostegno, processi di amministrazione condivisa e di **programmazione delle politiche sociali** sul territorio.

Il Congresso dello scorso autunno è stato anche un'occasione per sentire il polso del cambiamento. Dal tuo osservatorio, le cooperative come stanno rispondendo? Gli umori come sono?

Vedo un gruppo dirigente maturo, con cui stiamo lavorando alla formazione di nuovi quadri. Oggi la partecipazione è alta e vedo che, al di là di quello che promuove Legacoop, anche diverse cooperative hanno affrontato percorsi simili. Il percorso di formazione e **valorizzazione del capitale umano** interno è un'esigenza condivisa.

In questo processo di cambiamento quali sono gli aspetti, le variabili, che temi di più? Quali le sfide principali nei prossimi quattro-cinque anni?

Come Presidente spero di essere all'altezza di chi mi ha preceduto e di poter continuare a portare suggestioni utili alle cooperative e ai loro gruppi dirigenti. E sento il dovere di continuare a interpretare le esigenze delle cooperative e di lavorare per garantire che la nostra Associazione possa essere sempre di più un punto di riferimento e un attore importante, di fatto un agente di **sostegno al cambiamento** e di aiuto alla crescita delle imprese, sia nella rappresentanza che nella rete di relazioni che abbiamo creato e che continueremo a creare.

In questo schema di gioco, il **mercato inter-cooperativo** è stato il primo banco di prova di un lavoro insieme tra cooperative che poco per volta si sta trasformando in **modello di lavoro**.

La sfida fondamentale per una cooperativa, al di là delle sue dimensioni, è di riuscire a sopravvivere al gruppo di soci che l'ha fondata. Chi la guida deve avere il senso di responsabilità di essere un **manager protempore**, non il padrone della cooperativa. Tocca ai nostri gruppi dirigenti trasmettere quel senso di responsabilità ai giovani che oggi si stanno affacciando al nostro modello di impresa: quadri e dirigenti decidono, ma sono solo i gestori per un determinato periodo di tempo di un **patrimonio intergenerazionale** da conservare e valorizzare.

66

**Innovazione,
filiera,
protagonismo**

99



Il cambiamento che cambia

Antonio Zampiga

Responsabile ufficio politiche del lavoro,
relazioni industriali e previdenza,
Legacoop nazionale

**Nuotiamo in un mare di dati, nel quale è facile perdersi,
affogare, perdendo la certezza
della direzione, di alto e basso, di Nord e Sud.
Tuttavia, tra tutti i dati che ci arrivano, alcuni sono
certamente più ricorrenti e, direi, attendibili, rispetto ad altri.**

Il nostro Paese, il nostro continente sta cambiando, invecchiando. L'età media in Italia è di 48,4 anni (2023), valore più alto in Europa dove la media si attesta in 44,5 anni. Se poi diamo uno sguardo al resto del mondo, Massimiliano Valerii del Censis, in occasione del Congresso di Legacoop Sociali a Roma, ci ha raccontato della Nigeria, un Paese profondamente diverso dal nostro, la cui popolazione, nell'arco di poco più di mezzo secolo, può superare quella di tutta l'Europa a 27 stati. E dove l'età media, ad oggi, è di soli 18 anni. Due Paesi, due continenti a confronto che, come le zolle tettoniche che li sorreggono, si incontrano e si scontrano con forza, attraverso **flussi migratori** che, ne rappresentano i fili che li tengono uniti e li separano

al contempo. Società diversi agite da persone differenti con bisogni differenti. Da una parte, un Paese, quello africano, che cerca disperatamente un **equilibrio**, anche proiettandosi all'esterno, per costruire un **futuro** per le nuove generazioni che sforna, a ritmo incalzante, anno dopo anno. Dall'altra, una società, quella europea, che **invecchia**, rivolta al proprio interno, dove il **cambiamento** lascia spazio a **diversi interrogativi** per i quali i più stanno cercando una risposta, e al timore che lo status raggiunto, la ricchezza, il welfare creato in questi ultimi secoli, non possa più essere garantito. Una società, che ha paura del futuro e nella quale, quindi, è più facile guardare al passato.

I dati non rappresentano risposte: che cosa dice la cooperazione?

Ma come ci ha ricordato il demografo **Alessandro Rosina**, sempre al congresso di Legacoop Sociali, i dati non rappresentano risposte, bensì **strumenti** per meglio comprendere i fenomeni e sulla base dei quali costruire risposte. In questo contesto, di società che invecchia, di società che ha paura e che si chiude in sé stessa quali risposte può dare l'**Economia Sociale** e più in particolare, la cooperazione? Se fosse vero, come afferma Eraclito, che l'unica costante è il cambiamento, allora a mutare nel tempo sarebbe tutto, compresi i principi sui quali noi stessi



abbiamo basato le fondamenta della nostra società. Se proiettassimo questo assunto su ciò che noi rappresentiamo, dovremmo poter affermare che i principi sui quali la **cooperazione** ha costruito le proprie fondamenta sono mutati e mutevoli nel tempo, tanto più in un contesto complesso e completamente inedito quanto quello attuale. In realtà, le evidenze ci dimostrano il contrario. I principi rimangono saldamente ancorati all'essenza stessa della **soddisfazione dei bisogni**, alla loro funzione storica, poiché la cooperazione, definendosi intergenerazionale, contiene al suo stesso interno il gene del cambiamento. La **cooperazione è cambiamento**, e questo si dimostra anche poiché alcune delle distorsioni più evidenti della sua natura si manifestano proprio quando la resistenza al cambiamento prevale sullo **spirito intergenerazionale** e sulla sua capacità di soddisfare i bisogni dei soci e, più in generale delle persone. Per questo, la cooperazione è **economia sociale**, probabilmente la sua forma più evoluta in grado di coniugare le specifiche delle società di capitale, con lo scopo mutualistico - la restituzione alle persone e alla società di ciò che si produce e guadagna - che ne deve contraddistinguere l'operato. Se l'affermazione è vera per la Cooperazione nel suo complesso, ancor più autentica e sincera è l'affermazione

nella **cooperazione sociale**: elemento essenziale e collante per garantire la tenuta del nostro sistema di welfare. In un Paese che invecchia, il **bisogno di cura** e di prossimità aumenta. In un Paese che si contamina, la necessità di creare luoghi comuni e processi di integrazione, cresce. In un Paese dove le persone si isolano e le piazze sono sempre più virtuali, il **bisogno di creare momenti di inclusione** (anche delle nuove fragilità) e di interazione autentica si sviluppa esponenzialmente.

Nuovi strumenti in un contesto che cambia

Se i principi, pertanto, sono saldi, dobbiamo chiederci se gli strumenti che ne garantiscono la trasposizione nella realtà del quotidiano (*il futuro che diventa quotidiano*) ancora lo sono. A partire dai capisaldi normativi che regolano il sistema nel quale operiamo, immaginando che gli strumenti possano e debbano variare con il contesto che muta. Un esempio? Nessuno pone in discussione la natura rivoluzionaria della Legge Basaglia, piuttosto dovremo essere in grado di riconoscere la necessità di una **riorganizzazione dei servizi di salute mentale** in un contesto (qualitativo e quantitativo) evidentemente mutato, anche grazie agli effetti di quella Legge. Un altro ancora? Si parla sempre più spesso di un "**nuovo patto tra pubblico e privato**",

per la definizione di un luogo di interazione con le Istituzioni, per la generazione di nuovi servizi e la rigenerazione di quelli esistenti. Uno spazio comune che può però sprigionare il proprio grande potenziale solo in presenza di un **patto fiduciario** tra i soggetti che lo frequentano, che non può prescindere dal riconoscimento dell'importanza del lavoro di cura, di assistenza e di inclusione. Del suo valore, sia sul piano sociale che sul piano economico. Quanto questo assunto è **coerente** con le disposizioni contenute nell'articolo 60 del nuovo codice dei contratti pubblici oppure con le risorse, sempre più esigue, destinate ai Comuni per queste finalità? In un Paese che invecchia, in un mercato del lavoro che soffre, non per mancanza di opportunità bensì per la **carenza di persone e competenze**, gli **extra comunitari** non dovrebbero essere considerati (solo) un problema, né una mera opportunità, bensì dovrebbero essere gestiti come una **necessità economica e sociale**. Se così è, quanto è ancora attuale una legge, la cosiddetta Bossi-Fini pensata ed immaginata più di 20 anni fa?

Ripensare il futuro

Se la **coerenza e l'attualità degli strumenti** sono elemento di riflessione, che obbligatoriamente si sviluppa attraverso un dialogo con Governo e Istituzioni sul futuro del Welfare nel nostro Paese, la cooperazione sociale (noi) dovrebbe affrontare tale confronto avendo ben presente i propri valori.

In primis, l'**impatto sociale** che essa stessa genera nel nostro Paese; consapevoli che il mercato di riferimento, non è un "luogo comune", bensì un luogo intriso di valore sociale per e nel quale, probabilmente, alcune regole comuni dovrebbero essere ripensate. Poi, i soci quale elemento centrale e sostanziale del passato, del presente e del futuro della cooperativa da cui consegue la necessità di dare continua linfa al **patto sociale** intergenerazionale, alimentando valori, competenze e "buoni esempi", per creare gli amministratori del futuro in grado di meglio interpretare il cambiamento, perché parte di esso. Ed ancora, la necessità di offrire la **migliore condizione di lavoro** ai propri soci e ai propri lavoratori, da rivendicare con forza e determinazione, avendo bene in mente che, la battaglia della vita non si consuma nel tavolo di trattativa per il **rinnovo del CCNL** per le cooperative sociali, bensì in tutti i Comuni, in tutte le Regioni e in tutte le sedi istituzionali, dove si chiede il riconoscimento del valore del lavoro e delle competenze che le cooperative, giorno dopo giorno, mettono in campo. Il cambiamento è una costante. Come affrontare il cambiamento **dipende dai soggetti** che vivono il cambiamento stesso. Possono ignorarlo, accettarlo, subirlo oppure ancora cercare di interpretarlo al meglio. Questo, in larga parte, dipende da noi e rappresenta la **sfida** che questo secolo ci ha lanciato, consapevoli che il tempo, data la velocità dei mutamenti, non è una variabile che può essere trascurata.



Antonio Zampiga

Antonio Zampiga, dirigente della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, ricopre attualmente il ruolo di Responsabile dell'Ufficio Relazioni Industriali, Politiche del Lavoro e Previdenza. Partecipa ai tavoli contrattuali per il rinnovo dei Contratti

Collettivi di Lavoro negli ambiti nei quali la cooperazione opera. Dal 2022 è componente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS in rappresentanza delle cooperative. È nato a Faenza e vive a Ravenna.

Esplorare il concetto di “cambiamento” nel lavoro sociale: nuove sfide e opportunità per la cooperazione

Andrea Mussa
Confcooperative Piemonte Nord



Il concetto di cambiamento è da sempre centrale nel lavoro sociale. Se da un lato le radici del sistema mutualistico e cooperativo sono profondamente radicate nella storia e nei valori della solidarietà, dall'altro le continue trasformazioni della società impongono nuove sfide e richiedono un adattamento costante.

Il cambiamento, infatti, non rappresenta solo una reazione agli stimoli esterni, ma diventa un'opportunità per rileggere il presente, innovare e potenziare le strategie d'intervento.

Le nuove sfide per la cooperazione sociale

Nel contesto odierno, la cooperazione sociale si trova a dover affrontare sfide sempre più complesse. Le **disuguaglianze economiche**, la frammentazione sociale, l'invecchiamento della popolazione e le migrazioni sono solo alcuni dei fenomeni che stanno ridefinendo il panorama del lavoro sociale. A queste **sfide strutturali** si aggiungono quelle legate ai cambiamenti climatici, alla digitalizzazione e alle **nuove forme di vulnerabilità** che stanno emergendo. In questo contesto, il concetto di cambiamento assume una valenza cruciale. Non si tratta solo di rispondere alle esigenze di un presente in continua evoluzione, ma di anticipare le **trasformazioni**, comprendere le dinamiche sociali in atto e proporre soluzioni innovative. Il cambiamento, quindi, diventa una lente attraverso la quale leggere i fenomeni sociali e individuare **nuove modalità d'intervento**.

Un esempio concreto di cambiamento che ha impattato il lavoro sociale è la crescente domanda di **servizi per la cura delle persone anziane**. Con l'aumento dell'aspettativa di vita, il numero di persone anziane bisognose di assistenza è in costante crescita. Questo fenomeno richiede un **ripensamento dei servizi offerti**, non solo in termini di quantità, ma anche di qualità, con un'attenzione particolare alla personalizzazione degli interventi e al coinvolgimento attivo degli anziani nelle decisioni che li riguardano.

Cambiamento come innovazione: tecnologie e nuovi strumenti d'intervento

Il cambiamento, in ambito sociale, non può prescindere dall'**innovazione**. Le tecnologie digitali, ad esempio, hanno aperto nuove possibilità di intervento e hanno permesso di raggiungere in modo più efficace persone che prima erano escluse dai servizi. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questa

tendenza, costringendo molte organizzazioni a ripensare il proprio modo di operare e a introdurre strumenti digitali per continuare a fornire assistenza e supporto. Tuttavia, l'innovazione tecnologica non deve essere vista come un mero strumento di efficienza. È importante che venga **integrata in modo consapevole**, tenendo conto delle specificità delle persone con cui si lavora e delle dinamiche relazionali che caratterizzano il lavoro sociale. Il rischio, infatti, è quello di perdere di vista la **dimensione umana** e relazionale che è alla base della cooperazione sociale. Un esempio interessante di innovazione nel lavoro sociale è rappresentato dai progetti di **welfare di comunità**, che utilizzano le piattaforme digitali per favorire la partecipazione attiva dei cittadini nella costruzione di servizi condivisi. Questi progetti non solo rispondono alle nuove esigenze della società, ma promuovono un cambiamento culturale, favorendo il protagonismo dei cittadini e la costruzione di reti di solidarietà locali.

Cambiamento come rilettura dei fenomeni sociali

Il cambiamento, in ambito sociale, non riguarda solo le modalità operative, ma anche il modo in cui leggiamo e interpretiamo i fenomeni che ci circondano. La società di oggi è caratterizzata da una **crescente complessità**, in cui i confini tra le diverse forme di vulnerabilità si fanno sempre più sfumati. Le persone non si trovano più in condizioni di marginalità per una sola ragione, ma spesso si trovano ad affrontare una pluralità di problemi, che richiedono interventi integrati e personalizzati. In questo senso, occorre adottare un **approccio multidimensionale**,

capace di cogliere le interconnessioni tra povertà, disoccupazione, salute mentale, migrazioni e altri fattori di vulnerabilità. Questo implica un ripensamento delle metodologie di intervento e delle competenze richieste agli operatori sociali, che devono essere in grado di lavorare in modo trasversale e di **costruire reti di collaborazione** con altri professionisti e istituzioni. Un esempio concreto di questo approccio è il lavoro con le **persone senza dimora**. Mentre in passato si tendeva a considerare la mancanza di una casa come un problema principalmente economico, oggi si riconosce la necessità

di affrontare anche le dimensioni psicologiche, relazionali e sanitarie della vita di queste persone. Questo richiede un cambiamento non solo nei servizi offerti, ma anche nel modo in cui viene concepito l'intervento: non più una semplice erogazione di aiuti, ma un **accompagnamento verso l'autonomia** e la ricostruzione delle relazioni sociali.

Il cambiamento come potenziamento del mandato mutualistico

Nonostante le trasformazioni in atto, il cambiamento nel lavoro sociale non deve portare a un tradimento dei valori fondanti della cooperazione. Al contrario,

il cambiamento deve essere inteso come un **potenziamento del mandato mutualistico**, che ha sempre posto al centro la solidarietà, l'uguaglianza e la partecipazione.

In questo senso, l'innovazione e il cambiamento devono essere orientati a rafforzare questi valori, senza snaturarli. Il concetto di mutualismo, che affonda le sue radici nel XIX secolo, rimane attuale anche oggi, soprattutto in un momento storico in cui la frammentazione sociale e l'individualismo sembrano dominare. Le cooperative sociali, con la loro struttura democratica e partecipativa, rappresentano un esempio di come sia possibile coniugare innovazione e solidarietà, promuovendo **modelli di sviluppo inclusivi e sostenibili**. Il cambiamento, quindi, non deve essere vissuto come una minaccia, ma come un'**opportunità** per ripensare e rafforzare il mandato della cooperazione sociale. Questo implica non solo l'introduzione di nuovi strumenti e metodologie, ma anche un **rinnovamento culturale**, che coinvolga tutti i livelli dell'organizzazione, dai dirigenti agli operatori, fino agli utenti stessi.

Confrontarsi con un mondo in continua evoluzione

Esplorare il concetto di cambiamento nel lavoro sociale significa confrontarsi con un mondo in continua evoluzione. Le nuove sfide impongono un ripensamento delle strategie d'intervento, ma anche un'innovazione che sappia coniugare efficienza e umanità. Il cambiamento, in questo senso, deve essere visto come un'opportunità per **rileggere i fenomeni sociali**, innovare le pratiche e rafforzare il mandato mutualistico della cooperazione sociale. In un mondo sempre più complesso, il lavoro sociale **non può rimanere statico**, ma deve essere in grado di evolversi, senza però perdere di vista i valori fondanti della solidarietà e della partecipazione. Solo attraverso un approccio dinamico, capace di cogliere le nuove sfide e di proporre soluzioni innovative, sarà possibile continuare a rispondere in modo efficace alle esigenze delle persone e delle comunità.

cam bia men to so ciale



Sergio Pasquinelli
Istituto per la Ricerca Sociale

Il lavoro sociale cambia ed è alla ricerca di una nuova identità

A cura di Margine Comunicazione

Sulle professioni d'aiuto, sociali e sanitarie, l'Italia attraversa da alcuni anni un problema. Servono oltre tremila nuovi assistenti sociali, per tenere il passo con i nuovi livelli essenziali che hanno stabilito la presenza di un assistente ogni cinquemila abitanti, e non ci sono.

L'educativa scolastica attraversa una forte crisi, lo stesso vale per l'assistenza domiciliare e per le comunità per persone con disabilità e minori, dove turni e dinamiche interne costituiscono elementi disincentivanti rispetto a più tranquilli e sicuri ambiti di lavoro. Basti pensare che le Mad ("Messe a disposizione") - che consentono la stipula di contratti temporanei di supplenza nella scuola pubblica, anche in assenza di titoli di abilitazione all'insegnamento e, nei casi più fortunati, per periodi di tempo che vanno da ottobre a giugno - risultano ormai più attrattive dei contratti stessi degli educatori

professionali, molti dei quali precari e mal retribuiti. Secondo dati dell'Osservatorio Isnet, sette imprese sociali su dieci dichiarano difficoltà a reperire personale sotto i 30 anni. E la risposta istituzionale fatica a formulare logiche di lungo periodo. È il caso di Regione Lombardia e della deroga sui titoli di studio per far fronte alla carenza di figure professionali nelle unità di offerta sociale della Regione. L'allargamento del novero dei titoli necessari per lavorare come educatore rischia però di contribuire a dequalificare il settore: nelle comunità per minori, per esempio, qualora non sia possibile trovare operatori con una laurea L19 o L7SNT2, diventa oggi possibile assumere operatori in possesso di un qualsiasi diploma professionale, basta che abbiano una comprovata esperienza lavorativa di almeno tre anni, finendo per accrescere piuttosto che affrontare il problema degli stipendi al minimo.

Se la lente di ingrandimento è quella del cambiamento del lavoro sociale, mi sembra che anche all'interno delle RSA e del comparto sociosanitario in genere si stia assistendo a importanti transizioni...

Le RSA sono in affanno a ricercare operatori sociosanitari (Oss), anche per via di **flussi migratori bloccati**, a fronte di una professione fortemente etnicizzata. L'assenza di una dinamica migratoria di respiro, peraltro, sta progressivamente congelando il mercato privato di cura, quello delle assistenti familiari, un mercato a invecchiamento spinto dove il turn over è ridotto all'osso, con **ricadute pesanti** sulle lavoratrici del settore ma anche sulle caratteristiche dell'offerta. Per esempio, si è ampiamente **ridotta la disponibilità** delle assistenti familiari alla co-residenza con l'anziano non autosufficiente.

Anche nel comparto sociosanitario le risposte istituzionali sono di corte respiro: ha fatto notizia il caso dei "Super-Oss" lombardi e veneti: operatori socio-sanitari con formazione da completare in assistenza sanitaria per sopperire alla mancanza di infermieri. Regione Piemonte ha ulteriormente rilanciato **l'allargamento dei titoli professionali** nel contesto dei servizi residenziali, autorizzando le RSA ad assumere badanti al posto di Oss; in una sorta di circolo vizioso che appare senza fine.

I temi e le criticità mi sembrano tante: possiamo trovare alcune chiavi di lettura nell'ottica di un cambiamento di prospettiva?

Il fenomeno delle grandi dimissioni, la cosiddetta Great Resignation esprime, tra le generazioni più giovani in particolare, **un cambio di paradigma** nei confronti del lavoro. In una survey condotta da Unison l'anno scorso su tremila operatori sociali inglesi, è risultato che quasi tre quarti (72%) hanno dichiarato un sensibile aumento del carico di lavoro durante gli anni della pandemia, provocando un aumento dello stress e una **diminuzione della motivazione**, mentre il 53% prevede di lasciare questo settore, a prendo un enorme problema di turnover.

Come afferma il formatore Riccardo Maggiolo, le persone ai vertici delle imprese «usano abbondantemente parole come gavetta, passione, talento, merito. Tutte espressioni che ai giovani suonano mediamente vuote o persino offensive. Che senso ha fare la gavetta se il futuro mio e di tutti è così incerto?». Domande come: *che posto ha il lavoro nella mia vita? A che cosa mi serve il lavoro?* ricorrono oggi e trovano risposte sempre meno scontate di una volta. La generazione che si affaccia oggi sul mondo del lavoro queste domande se le pone, soprattutto in un contesto in cui il lavoro sociale si configura sempre più come **"lavoro povero"**. Non è l'unico, ma è certamente cruciale il tema dell'**inquadratura professionale**

e dei **livelli remunerativi**. Sono note le basse retribuzioni delle professioni sociali: un assistente sociale con una decina d'anni di anzianità guadagna in media 28/30.000 euro lordi l'anno. Nel Regno Unito un senior social worker porta a casa fino a 47.000 sterline lorde (quasi 55.000 euro), mentre chi è alle prime armi parte con un salario medio di circa 30.000 sterline. Gli infermieri in Italia sono i peggio pagati in Europa, per non parlare degli educatori, e potremmo andare avanti a lungo a fare confronti.

Alle **dimissioni volontarie**, alla scelta di intraprendere una strada diversa, più rispondente a interessi propri, o comunque meno legata a processi organizzativi imposti, si accompagna il cosiddetto **"quiet quitting"**, le dimissioni silenti, o **non-dimissioni**: si riduce la propria attività lavorativa al minimo indispensabile, lo stretto necessario. Niente straordinari, impegno al minimo, niente stress, *burn out* e così via. In fondo è il **prendere le distanze dal tuo lavoro**, senza lasciarlo perché ne hai bisogno.

La sintesi la propone Dario Colombo, dirigente della cooperativa sociale Il Melograno, presente a Milano e nel suo hinterland con più di 900 addetti: «si sta affermando un atteggiamento più "femminile" verso il lavoro, anche tra i maschi. Un atteggiamento che non lo considera più il fulcro su cui costruire il proprio progetto, ma funzionale a ciò che può dare, che può aiutare a fare.



Si è molto più inclini di una volta alla rinuncia, a evitare sacrifici, **più selettivi** ed esigenti nelle richieste, forse nella convinzione che una via di fuga, un'alternativa, un aiuto comunque lo si possa trovare».

Quella che sta delineando sembra essere una vera e propria "crisi vocazionale": è così?

Molti anni fa, scegliere il "sociale" come ambito anche lavorativo era frutto di una **scelta di valore**. Si arrivava a lavorarci per una combinazione di particolari esperienze, incontri, relazioni. L'inclinazione novecentesca verso il sociale era una vocazione spesso legata a contesti di vita precedenti le scelte professionali: di volontariato, servizio civile, adesione a luoghi di impegno, anche politico. Oggi non è più così, o lo è molto meno. Il **welfare dei servizi** è diventato un settore lavorativo tra gli altri, al pari di quello educativo o della sanità, per cui si è disposti a spendersi in base a calcoli di interesse, ma anche di convenienza. Un settore che è cresciuto molto negli ultimi trent'anni, ma che si è anche molto strutturato, se si vuole si è normalizzato: non c'è più nulla di straordinario nel lavorare in una cooperativa che si occupa di disabili o di tossicodipendenti. Il senso di **avanguardia** e di "missione" non ci sono più tra chi decide di impegnarsi, o sono rimasti un residuo del passato. Esiste poi un problema oggettivo di remunerazioni basse e di **precarato diffuso**. Anche questi fattori spiegano la crisi di vocazione che ha investito le professioni sociali. È cresciuta una **disaffezione diffusa**, una crisi di credito verso questo settore

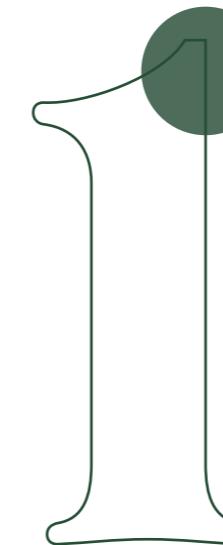
che si esprime anche nel numero di iscrizioni ai corsi universitari e ai centri di formazione professionale, in calo. È emblematico il caso degli educatori socio-pedagogici, sempre meno disposti a sopportare i sacrifici del lavoro in una comunità alloggio o in un centro per minori, e sempre più inclini a un'assunzione, più sicura e meglio pagata, in un ente pubblico, o nella scuola.

Sul banco degli imputati vengono messi contratti di lavoro obsoleti e bassi livelli retributivi, alla base delle fughe verso la sanità, o dal **Terzo Settore** verso l'ente pubblico.

Ma questa è solo una parte del problema. Perché anche con questi contratti e con queste retribuzioni rimangono margini entro cui la dirigenza imprenditoriale può compiere scelte importanti. Basti pensare al lavoro agile e alla settimana corta di quattro giorni lavorativi, forse ancora prematura nel sociale del nostro Paese, ma su cui si stanno addensando attenzioni e sperimentazioni importanti, sulla scia di modelli già affermati all'estero. Se il lavoro diventa meno centrale nella vita delle persone, perché si riesce a vivere riducendone il peso e ricorrendo a risorse e a fonti diverse, è una **responsabilità organizzativa** cruciale ripensarne le caratteristiche, la configurazione, i modelli organizzativi, prima che l'emorragia di personale metta in pericolo l'esistenza stessa dei servizi.

In concreto, che cosa significa ripensare i modelli organizzativi? Non sembra un processo di così facile attuazione, almeno non in tempi brevi...

Significa prima di tutto affrontare alcune dimensioni chiave. Ne indico tre in particolare.



Primo: la precarietà.

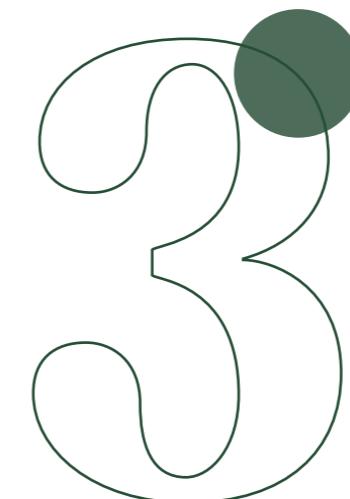
Il lavoro che si offre ha ancora, spesso, le incertezze di un'epoca pre-Covid, con quel rosario di impieghi a tempo determinato, stage, tirocini, contratti a progetto. Proposte circoscritte, magari sottopagate, dicono in realtà ai giovani candidati: "noi ci fidiamo poco di te, diamoci del tempo, poi vedremo".

È giusto avere un tempo reciproco di verifica, sapendo però poi che cosa può accadere. Ma se quello che accade dopo rimane vago, e il tempo della verifica rimane indefinito, ci muoviamo sul piano inclinato della demotivazione, della svalutazione. Si è generata così una popolazione giovanile in costante sospensione, abituata a chiedersi quanto ne vale la pena.



Secondo: i progressi di carriera.

In molte imprese sociali un aspetto critico riguarda i pochi progressi di carriera possibili, la ripetizione che diventa fatica, frustrazione, burn-out. Ancora troppo spesso la gestione delle risorse umane è assimilata a una funzione amministrativa anziché al miglioramento della qualità dei servizi. Costruire dei passaggi professionali di progressione nei livelli di responsabilità, di ruolo, di retribuzione, è una grande sfida.



Terzo: il clima organizzativo.

Ogni servizio alla persona tende a riprodurre con l'esterno relazioni analoghe a quelle messe in atto al suo interno. Il clima organizzativo è un aspetto cruciale. Creare un buon clima richiede funzioni dedicate, e può fare la differenza nella qualità dei servizi offerti.



**Ma perché il sociale
è diventato un settore
meno attrattivo?
Che cosa dobbiamo
cambiare per innescare
un processo inverso?**

Soprattutto iniziando a considerare l'**operatore come un cliente** interno, cosa che richiede ascolto, attenzione alle sue esigenze di tempo, di autonomia, e retributive. Un operatore non più mero esecutore, ma partner attivo di una relazione, portatore di competenze, ma anche di atteggiamenti, aspettative e disponibilità variabili. E un operatore soddisfatto, che si sente "a casa", è **portatore sano di un benessere professionale** che può essere contagioso e assumere una dimensione collettiva.

Uscire dall'angolo, dal circolo vizioso aumento-dei-costi/disaffezione-del-personale è, per il welfare

territoriale, e per le imprese sociali in modo particolare, la sfida di oggi. Per vincerla non si può rimanere da soli, occorre una **strategia di alleanze**, collaborazioni tra simili e tra diversi. Questo tocca anche il tema delle fusioni tra soggetti, perché **"piccolo" non è più bello**. C'è già una moltitudine di progetti che lavorano su queste connessioni: vanno moltiplicati, coltivati, consolidati. Questo significa **uscire da un sociale autoreferenziale**, considerato un "costo", e ribaltare la prospettiva: diventa investimento perché può prevenire il disagio, può intercettare il bisogno prima che si trasformi in sofferenza conclamata. E poi occorre pensare e programmare sviluppi di carriera veri, reali, che per molte professioni di aiuto sono di fatto inesistenti o quasi: pensiamo agli educatori,

agli infermieri, agli assistenti sociali, agli Oss. Quello di abbassare l'asticella dei titoli di studio richiesti (così l'Oss diventa un "vice infermiere", l'educatore professionale viene sostituito con chi ha un semplice diploma e così via) è un **espeditivo al ribasso** con il fiato corto e il rischio di dequalificare i servizi. Serve una profonda **rimodulazione dei sistemi formativi**, evidentemente non in grado di rispondere all'attuale domanda di lavoro. Serve **rimettere al centro le professioni d'aiuto**, agendo sui percorsi formativi – sia universitari che professionali – ma anche sul tema dei contratti, della retribuzione, della pianificazione dei fabbisogni di cura (e quindi di personale) e del coinvolgimento dei professionisti della cura nella pianificazione di politiche e interventi.



Sergio Pasquinelli

Sociologo, Sergio Pasquinelli è condirettore di Welforum.it, un portale informativo, divulgativo, di approfondimento scientifico e di confronto sulle politiche sociali. È presidente di ARS e direttore di ricerca dell'IRS dove svolge attività di consulenza, ricerca e

formazione. Autore di numerose pubblicazioni, è direttore editoriale della rivista Prospettive Sociali e Sanitarie. Fa parte del Gruppo di regia del "Patto per un nuovo welfare sulla non autosufficienza".



Storie

Sono ore alternative.
Che liberano.
Case diverse.
**Che si lasciano per abitarne
di nuove.**

E nel mezzo il tempo. Che cambia,
che non si ferma mai.
Se non a tratti, per farsi guardare.
Ed è bellezza.

Ma anche la fatica di cambiare pelle.
Per attraversare la vita.
Per sentirsi. Meglio.

Le storie delle persone
ci prendono per mano
per un pezzo di strada.
Poi ci lasciano.
Ma dentro di noi qualcosa cambia.
Sempre.

Ascoltiamo con gli occhi.
Sentiamo con il cuore.
Buon viaggio!

Alternativa

A cura di Margine Comunicazione

Quanti passi ci vogliono per portarsi oltre?

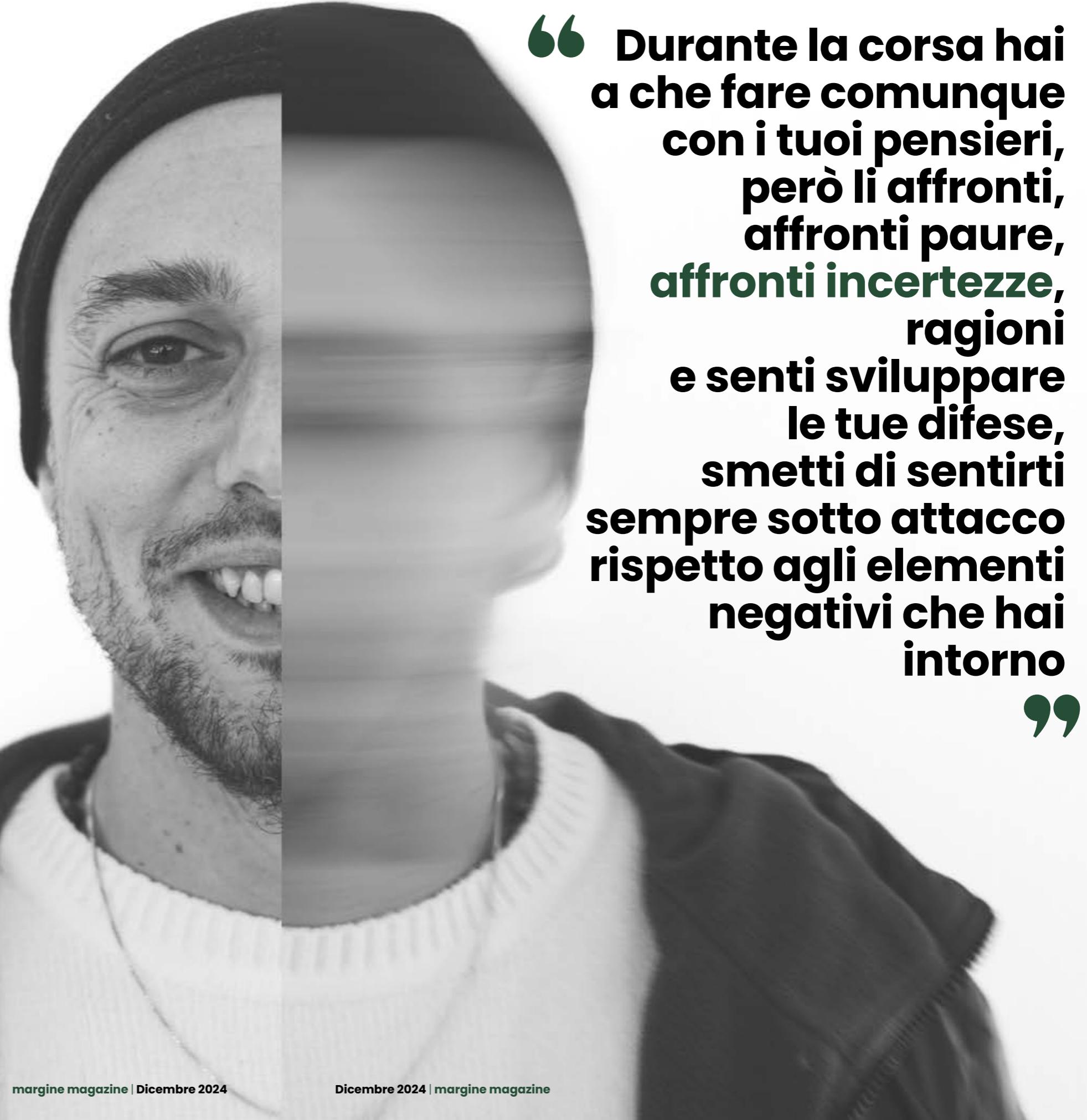
Uno. Il primo.

Per Stefano quel passo è fondamentale, perché da concretezza ad un pensiero ed è l'inizio di una protesta, di una rivoluzione pacifica contro un'immobilità che non è solo fisica, è una paralisi più estesa, in grado di compromettere così tanto la voglia di vivere, da lasciare che siano medici, diagnosi, istituzioni e burocrazia a decidere chi tu sia, ma anche chi sarai, chi potrai o non potrai mai diventare e anche per quanto durerà questo stato di cose che, in un dato momento, diventano una vita intera.

Camminare in mezzo alla natura, muovere il passo veloce fino a correre, può diventare un modo per accorciare le distanze tra quello che siamo o rappresentiamo per gli altri ed il nostro desiderio di poter decidere, per esempio, del nostro tempo.

Stefano lo sa bene. Lui è stato in comunità psichiatrica e ha una storia a cui accenna appena, poche parole che fanno trapelare comunque una buona dose di amarezza e di dolore; non ha bisogno di spiegare, approfondire o scendere nei dettagli.

In fondo, la sua è una storia dolorosa quanto quelle ascoltate da altri, durante la sua permanenza in quel posto.



“ Durante la corsa hai a che fare comunque con i tuoi pensieri, però li affronti, affronti paure, affronti incertezze, ragioni e senti sviluppare le tue difese, smetti di sentirti sempre sotto attacco rispetto agli elementi negativi che hai intorno ”

Un nuovo punto di partenza

Nel suo racconto, però, la fragilità vissuta è un **ricordo da conservare**, perché ogni corsa ha bisogno di un punto di partenza, persino scomodo, anzi scomodo così tanto da volercisi allontanare. In quello sconforto, nella disperazione di quei momenti, Stefano ha intravisto il suo **nuovo punto di partenza**. Stefano non è cambiato, perché lui è la sua storia, dall'inizio alla fine. Stefano ha cambiato, piuttosto, il suo modo di stare dentro ad una situazione, rinunciando all'attesa fiduciosa nel **tempo**, per intervenire direttamente sulla sua cura e sulla vita e trasformando lo "stare" in "fare". Camminare prima e poi correre, hanno rappresentato per lui un'**opportunità terapeutica** aggiuntiva, in cui sono entrate in gioco determinazione, costanza e proiezione sul margine di miglioramento degli obiettivi fisici e psicofisici. Un modo di **vivere lo sport**, che è diventato utile per affrontare le sfide della vita ed "uscirne integri", come dice lui e anche più consapevoli. Nell'attivazione di questo cambiamento, la **presenza umana** è stata fondamentale. La consapevolezza che desideri e sforzi non siano solo visibili agli altri, ma siano effettivamente retti da più mani, può rendere più sostenibile qualunque fatica e più concreta e reale qualunque aspirazione.

Incontri fondamentali

Nella storia di Stefano ci sono incontri che sono stati fondamentali. L'incontro con gli **operatori della comunità**, ad esempio, che non hanno basato il loro intervento sul contenimento e sulla terapia farmacologica, ma sull'**ascolto** e sulla presenza, poi l'incontro con **Alessandro**, infermiere ed istruttore sportivo, il primo a cui Stefano ha proposto un'attività di camminata e di esercizio fisico anche per gli altri ospiti della comunità, un piccolo "faro" per loro, così lo chiama lui, l'**incursione di una luce diversa** e nuova, capace di dare tregua quantomeno al buio pesto in cui, a volte, ci si trova. Infine, l'incontro con **i suoi compagni**, l'accettazione dei loro tempi e, spesso, dei loro rifiuti, la bellezza di arrivare insieme alla fine di un percorso che sembra impossibile da terminare, ed invece, la fine, eccola qua. L'essere umano che torna a **sorrendersi di sé stesso**, a guardarsi con clemenza, a volersi bene, nonostante e grazie gli errori commessi, riesce a guardare, con lo stesso entusiasmo, i traguardi raggiunti dagli altri e li desidera, come se fossero suoi. Stefano racconta che nel sudore e nella fatica della sua corsa, porta sempre la sua storia e quella di mille altri, fatta di **sbagli propri**, ma anche di **ingiustizie altrui**, di esclusioni, di visioni

stigmatizzanti della malattia.

Un miscuglio pericoloso, che può portare sofferenza e rabbia e amplificare confusione e **fragilità**, soprattutto se lo si vive passivamente, lasciandosi trasportare dagli eventi e dalle decisioni prese da altri e rimanendo un passo indietro, al riparo certo, ma anche nascosti.

Un progetto da vivere insieme

La proposta di Stefano viene strutturata e formalizzata in un progetto rivolto alle donne e agli uomini che vivono in comunità. Si chiama "ORA DI ALTERNATIVA" ed è un'**iniziativa terapeutica** che si pone, appunto, come *alternativa e complementare* alle terapie farmacologiche tradizionali e ha l'obiettivo di **ridurre ansia e stress**, attraverso l'esercizio fisico; viene svolta nel bosco, un contesto protetto e silenzioso, dove percepirti diventa più semplice, perché si può sentire il rumore dei propri passi, l'affanno del proprio respiro, il battito del proprio cuore. Un po' come **ritornare a sé stessi**, passando dalla fatica, ma anche dalla percezione di poterla affrontare, sopportare e, in qualche modo, superare. Stefano non vive più in comunità, ma in comunità **ha scelto di tornare**, ogni settimana, come volontario, per occuparsi "dell'ora di alternativa" ed è importante per lui **scegliere** di riaprire quel cancello per portare dentro la sua esperienza, una possibilità per altre e altri e anche una visione differente e personale del concetto di "**salute mentale**". Rientrare, nel suo caso, è una scelta e tornare a poter scegliere, è libertà.

Il presupposto fondamentale dell'attività è proprio l'**adesione volontaria** sia di chi la guida, sia di chi vuole sperimentarla. Stefano ribadisce con forza il concetto di **gratuità** dell'iniziativa, perché si tratta di **benessere psicofisico** della persona e allo stesso tempo, proprio perché di benessere si parla, esclude qualsiasi tipo di imposizione. Infatti, come ogni terapia alternativa, anche l'esercizio fisico, implica un tempo necessario per maturare consapevolezza e fiducia rispetto ai possibili risultati. In comunità la camminata si fa in un giorno e in un'ora precisa, dopo aver preso un caffè tutti insieme. L'appuntamento è fisso, le persone cambiano. E va bene così. Va bene che nessuno senta di essersi giocato una possibilità per sempre, che sappia di poterla cogliere quando se la sentirà. Va bene persino veder partire

il gruppo un po' titubante e vederlo rientrare sudato e trionfante, che poi magari viene voglia di sentirsi stanco di qualcosa che non siano solo pensieri e la prossima volta chissà. Stefano dice che l'esperienza è la stessa per tutti, ma la **motivazione è personale** ed è l'unica a poterci smuovere. Come avere in mente una destinazione, ma essersi scordati del perché si ha voglia di partire. Per una partenza, per qualsiasi partenza, non c'è solo bisogno di una valigia pronta, c'è bisogno di recuperare il desiderio di viaggiare.

Quando il tempo esiste di nuovo

Ora immaginate di trovarvi a dover vivere una parte della vostra vita in comunità psichiatrica, immaginatevi a convivere con altre e con altri, una casa che non è la vostra casa. Colazioni, pranzi e cene seduti intorno a tavolate, che normalmente sanno di festa e che, invece, in comunità sanno di condivisione. Sembra ugualmente, ma c'è una piccola differenza, perché festeggiare è fondamentalmente gioire. In comunità si condivide tutto, gioia e fatica e non è cosa che si può scegliere. Immaginate di sentirvi meglio e di chiedervi se è quello il meglio che si aspettano da voi tutti gli altri per considerarvi "guariti", di non sapere se sarà mai abbastanza per chi deve **diagnosticare la vostra salute**.

Immaginate una dilatazione del tempo, così strana da sembrare senza misura, impossibile da calcolare. Quanto dovrà stare qui? Giorni. Mesi. Anni.

Immaginate un paio di scarpe da ginnastica vicino al letto ed una tuta buttata su una sedia.

Immaginate che un giorno, uscendo in giardino per accendervi una sigaretta dopo il primo caffè, sentiate il rumore del vostro respiro. Nitido, per nulla confuso con il resto. Il vostro.

Immaginate, a quel punto, di avere una chiara percezione di ogni parte del vostro corpo, quasi come riconoscersi dopo qualche tempo che non ci si vedeva.

Immaginate di sentire i vostri piedi e le vostre gambe stranamente pronte e di girarvi e chiedere a quello che vi sta vicino: *che giorno è?*

Il tempo, che improvvisamente esiste di nuovo. E quando il tempo esiste di nuovo, esiste anche una prospettiva.

Immaginate che le vostre gambe, a quel punto, siano la prospettiva e iniziate a camminare.

Come Stefano.



66

Quello che non mi va, quello che non trovo giusto, lo combatto in un modo che non mi autodistrugga, ma mi migliori. Correre è una protesta pacifica 99

Come nessuno mai

Sonia Gentile
Operatrice

Di Nicoletta mi colpisce fin da subito l'età, praticamente quella che avrebbe avuto ora mia mamma, se non fosse scomparsa prematuramente ed è per questo che il «potresti essere mia figlia», da lei ripetuto spesso, assume per me un significato decisamente meno retorico.

Quando poi ci ringrazia, perché ci occupiamo di lei «come nessuno ha fatto mai», ecco che Nicoletta torna bambina e finalmente si prende tutte le cure e le attenzioni che sono mancate nella sua vita.

Nicoletta nasce a Torino nel 1956: suo papà è campano, sua mamma piemontese. È la terzultima di cinque figli: tutte femmine, eccetto il primogenito. Abitano a Torino in Via Principe Tommaso, ricorda che andavano spesso a piedi a Porta Palazzo. Il papà fa il verniciatore (non sa nulla di più del suo lavoro), mentre sua mamma fa la casalinga e si occupa dei figli. I genitori litigano violentemente; suo papà si infuria spesso e per qualsiasi motivo, forse beve, alza le mani su moglie e figli. Data la situazione domestica molto problematica, Nicoletta frequenta la scuola solo fino alla prima media. Ha una zia materna e diversi cugini che vivono in Val di Susa, da cui la mamma si rifugia insieme alle figlie, fino all'ennesimo "perdono del marito" e al conseguente rientro di tutte a casa, a Torino. All'età di quindici anni, Nicoletta decide di rimanere a vivere con la zia, anche se di fatto anche qui il clima familiare non è sereno; lavora a servizio a casa di privati, in fabbrica, in un macello, ma nonostante consegni lo stipendio agli zii, le viene fatta pesare l'ospitalità, fino ad essere accusata di furto e cacciata di casa.

Una nuova famiglia

Ritorna a Torino, dalla madre, mentre il padre vive da tempo in Toscana con la famiglia di origine e continua a frequentare Mauro, che abita a Rivoli, ma va a ballare in Val di Susa. **Nicoletta è innamorata**, resta incinta e ne parla con la mamma di Mauro, che la obbliga a sottoporsi ad un'interruzione di gravidanza. Il bambino che porta in grembo sopravvive con lei a questo trauma. Mauro viene obbligato a sposarla, ma non fa mistero della sua reticenza, facendosi attendere all'altare, tanto da dover rimandare la cerimonia al giorno successivo e in assenza dei familiari di lei, offesi dagli insulti della futura consuocera. Innamorata e in attesa di un bambino, **abituata a sopportare qualsiasi atto di prepotenza e prevaricazione**, Nicoletta è disposta certamente ad accettare qualunque cosa per la sua nuova famiglia. Si aggiungono, infatti, a questo punto della sua storia, i maltrattamenti e le umiliazioni da parte della suocera, che non la ritiene in grado e degna di crescere il suo nipotino e che, di fatto, le impedisce di accudirlo, controllando

ogni aspetto della vita della nuova coppia. Proprio in seguito ad un litigio scaturito dalla scelta di un abito e sfociato nell'ennesima violenza fisica, Nicoletta torna a vivere dalla propria madre, insieme al figlio ed al marito.

Cambiano le cose, ma...

Cambia la casa, ma non l'atteggiamento violento del consorte, peraltro molto stimato dalla suocera. Grazie all'interessamento di un'amica, all'inizio degli anni '80, Nicoletta lascia la casa della madre e si trasferisce in una casa in affitto in zona Mirafiori. Continuano gli abusi da parte del marito, anche sessuali, con conseguenti aborti. Nell'86 riesce a portare a termine la sua seconda gravidanza: sente di poter finalmente gestire un neonato senza le ingerenze della suocera; in tutta risposta, la nonna ed il papà non contribuiranno mai economicamente alla crescita di questo secondo figlio, creando gelosie fra i due fratelli. Con l'eredità ricevuta dalla mamma, alla morte del padre, la famiglia di Nicoletta acquista un appartamento in una cittadina dell'hinterland torinese. Le violenze domestiche continuano ed iniziano a manifestarsi segni di disagio da parte dei figli: il maggiore, a sedici anni, cade in un forte esaurimento nervoso ed abbandona gli studi superiori. Inizia a lavorare con il padre, con scarsa motivazione e molte botte ad ogni contrasto. Il secondogenito, invece, si diploma qualche anno dopo, ma non prosegue gli studi anche per questioni economiche. Nel 2008 suo marito le chiede il divorzio, per andare a vivere con un'altra donna.

Difficile andare avanti

Nicoletta non accetta l'abbandono ed inizia un periodo di forte esaurimento nervoso. Le sue condizioni di salute psico-fisica peggiorano e richiedono ricoveri, cambi di stile di vita ed assunzione di psico-farmaci. Difficile andare avanti per lei, che prende atto delle difficoltà economiche, dei problemi di ludopatia del figlio maggiore e dell'arrivo di un nipotino, figlio del secondogenito. Nel frattempo, a causa delle difficoltà economiche, è costretta ad abbandonare il suo appartamento e a trasferirsi a Torino, in affitto, dove abita ancora adesso, grazie a vecchi amici che le danno una mano

nella gestione delle spese. Proprio qui vengono attivati i nostri passaggi, dapprima nell'ambito del servizio "Emergenza Caldo", poi con l'attivazione di un progetto di assistenza domiciliare a lungo termine.

Verso nuove opportunità

Gestiamo con lei le pratiche burocratiche e le visite mediche, l'aiutiamo con una costante igiene personale e pulizia domestica; grazie ai Progetti di Inclusione Sociale, le offriamo molte più occasioni di socializzazione e svago, alla scoperta del quartiere e della città. Nicoletta si muove con difficoltà e ha molte paure (di cadere, di sbagliare, di essere presa in giro per la sua condizione, della vita che esiste fuori della sua storia e dei suoi ricordi), ma una volta conquistata la sua fiducia e trovata la giusta motivazione, si lascia guidare, spinta anche dalla curiosità di provare e fare cose nuove e dalla sicurezza di poter contare anche su di noi.

Restano nella sua memoria e nei suoi racconti i ricordi del passato: alcuni anche belli, ma decisamente di più quelli dolorosi. Nicoletta ha bisogno di raccontare la sua vita a sé stessa e agli altri, lo fa ogni volta che ne ha l'occasione, perché certi ricordi diventano strati di pelle, che si assottigliano con gli anni, ma sono

resistenti, si aggrappano alle ossa e all'anima e rimangono lì, a ricordarci chi siamo e qual è la nostra storia.

E noi ascoltiamo

Mentre l'aiutiamo a lavarsi, a pulire la casa, a fare la lista della spesa, suggerendole cosa manca nel suo frigo, Nicoletta ci ricorda, fluttuando tra i suoi racconti, che la vita è una concatenazione di eventi ed incontri, che non sempre ci portano dove vorremmo, che **persino quando amiamo, corriamo il rischio d'essere inghiottite in un piccolo inferno privato**.

Ci ricorda che ci si può abituare a tutto, persino alla violenza, fino ad arrivare ad accettarla, giustificarla, perdonarla, tramandarla da una generazione all'altra, avendo paura da figlie prima e da mogli poi. Non c'è racconto che non ci inchiodi al senso di impotenza che proviamo nell'averla conosciuta, quando era troppo tardi per risparmiarle così tanta sofferenza.

Ma abbiamo il suo presente tra le nostre mani.

Un giorno, mentre le raccolgo i capelli appena lavati, alla fine dell'ennesimo flusso di emozioni in "disordine di tempo" Nicoletta mi dice: «Grazie, non avevo mai festeggiato la festa della donna prima di conoscere voi!». Ed io so che è un bel punto. A capo.



Un cambiamento che arriva da lontano

Ilaria Avoni e Andrea Giagnorio
Cooperativa sociale Piazza Grande

Piazza Grande è una cooperativa sociale che nasce nel 1997 a Bologna. In pochi anni, un gruppo di persone in un dormitorio della città arriva alla creazione del primo giornale di strada italiano, fino alla nascita di una associazione sei mesi dopo. A Bologna l'impatto è dirompente: la prima edizione del giornale viene esaurita in pochi giorni, con più di seimila copie vendute.

Piazza Grande portava deflagranti novità fin dall'inizio: un giornale come strumento per riprendersi spazi e voce in città e per cambiare radicalmente il modo con cui la cittadinanza con dimora si rapportava alle persone senza dimora, che non sarebbero più state oggetti passivi di elemosina, ma soggetti attivi di proposta di un mezzo di comunicazione e di informazione.



Continuerai a farti scegliere o finalmente sceglierai

Sarebbe bastata questa innovazione per andare avanti decenni, con serenità, ma lo spirito dell'epoca **bruciava di politica** (le persone in strada all'epoca erano pur sempre i giovani che avevano vissuto il '68 e il '77) e di voler cambiare le cose sulle ali dell'entusiasmo. Non ci si fermò lì, anzi, e si capì che oltre ai contenuti occorreva **innovare** la struttura dei progetti: da lì nacque l'associazione e poi la cooperativa, che mirava a dare lavoro stabile alle tante persone che si affollavano attorno a Piazza Grande, guidata da persone senza dimora insieme ad alcune delle anime più sociali della Cgil dell'epoca.

Negli anni successivi, Piazza Grande non ha smesso di evolversi: in pochi anni ha portato l'esperienza del **servizio mobile di strada**, che incontrava le persone senza dimora girando di notte per i portici della città, da servizio totalmente basato su forze volontarie ad essere un servizio del Comune

di Bologna, fondamentale per creare un **aggancio** e quindi una relazione con le **persone marginalizzate**. Pochi anni dopo, questo pattern si ripete con il modello **Housing First**: lanciato per la prima volta in Italia proprio da Piazza Grande, il rivoluzionario modello importato dagli Stati Uniti per ribaltare la classica prospettiva a gradini nell'affrontare l'emarginazione delle persone diventò un **servizio pubblico**.

Stare sul mercato, ma non cambiano gli obiettivi

E circa 5 anni fa, ecco una **nuova sfida**: stare sul mercato, con un'attività puramente commerciale. È così che è nata l'area B della cooperativa, specializzata nel settore del **riuso**, aprendo un mercato di oggetti e mobili e un negozietto di **vestiti vintage** nel cuore del centro di Bologna, la Leonarda.

In questa corsa a perdifiato, il mondo è cambiato e Piazza Grande anche. Pur con tutti i suoi errori però, a volte tanto fatali da mettere in discussione l'esistenza stessa della cooperativa, non sono cambiate due cose: la **povertà estrema** che, al contrario, è aumentata in questi decenni, e la voglia e l'urgenza di provare a **contrastarla**, in un'ottica ampia e sistematica, da parte delle persone che hanno attraversato e abitato Piazza Grande. Nonostante siano cambiate tutte, siano succedute le generazioni, questo elemento, dentro alla nostra cooperativa, è rimasto una costante. Forse i luoghi (anche giuridici...) hanno davvero uno spirito che si riesce a tramandare.

Ma il cambiamento è sempre positivo?

Il cambiamento, tuttavia, non è sempre positivo, anche se è vero che ha assunto, nel corso del nostro tempo, una **connotazione positiva**. Quando si parla di "cambiamento" si pensa sempre che sia un bene: se si scrive cambiamento e basta, si pensa ad una cosa positiva. Se si vuole connotarlo negativamente, occorre cambiare parola o aggiungere un aggettivo. Questa concezione è sicuramente figlia dell'Illuminismo e della rivoluzione industriale, in una parola: con l'avvento del **progresso**. Colpisce sempre quando gli storici ricordano come prima, nel **Medioevo**, alla parola cambiamento era associata una connotazione negativa, perché si pensava che il mondo stesse per finire e ogni cambiamento era visto come un passo in avanti verso l'Apocalisse e il giorno del giudizio universale. Ci siamo presi queste poche righe semplificatorie e riassuntive (ci scuseranno gli storici e gli esperti di storia!), per dire che, forse, oggi potremmo recuperare, se non una prospettiva medievale sul cambiamento, almeno un **atteggiamento più equilibrato**, avendo la maturità e la lucidità di andare a vedere dentro le cose e analizzarle con attenzione.

È vero che Piazza Grande ha avuto una storia di grandi cambiamenti e progressi, che ha portato a innovazioni importanti nel contrasto alla povertà estrema a Bologna. Ma è anche vero che questa corsa, ad un certo punto degli anni, ha fatto tralasciare l'attenzione verso l'interno, generando una situazione che, senza entrare nei dettagli, aveva portato ad una grossa **crisi economica**

della cooperativa, che ha rischiato davvero l'estinzione. Solo la caparbia determinazione delle socie e dei soci dell'epoca evitarono questo epilogo e rilanciarono Piazza Grande. Ecco quindi che, forse, la corsa ai cambiamenti positivi verso l'esterno e verso i beneficiari dei servizi andrebbe rivalutata nel suo giudizio complessivo, tenendo presente anche il **benessere** e l'equilibrio interno della cooperativa (e dei suoi lavoratori), in un'**ottica sistematica**.

Per non essere soggetti passivi di un cambiamento agito da altri

Venendo ad anni più recenti, potremmo fare un altro esempio di cambiamenti non positivi che stiamo vivendo: l'ultima co-progettazione dei servizi sulla **grave emarginazione adulta**, portata avanti dal Comune di Bologna e da Asp città di Bologna, ha visto maturare un nuovo assetto che non ci convince nell'impostazione e in alcune scelte strategiche e di sistema. Questa definizione dei servizi per i prossimi tre anni, ci ha profondamente interrogate. Perché siamo tanto insoddisfatte dell'esito? Perché pensiamo sia un cambiamento in negativo? La risposta che ci siamo date è stato un ulteriore punto di riflessione: il problema non è tanto sull'esito della co-progettazione (a volte può andare bene, a volte male), quanto sul **processo** che ha portato a quel risultato insoddisfacente. Di fondo

il problema è stata una co-progettazione non profonda e sincera e una **difficoltà del dialogo**, dell'ascolto attivo che ci ha portato ad essere soggetti passivi di quel processo. In quel contesto, non siamo state abbastanza forti da **agire il nostro ruolo** e il nostro potere, nel provare a incidere sul processo e sul cambiamento finale. Abbiamo subito un cambiamento scelto da altri, che abbiamo dovuto inseguire, adattandoci. Scottati da questa esperienza, ci siamo poste la domanda: cosa richiede cambiare attivamente e non essere soggetti passivi di un cambiamento agito da altri?

Viene in mente De Andrè:
«continuerai a farti sceglier
o finalmente sceglierai». Ecco quindi che ci chiediamo cosa serve per evitare di farsi cambiare inseguendo passivamente cambiamenti fatti da altri e invece, al contrario, **essere noi promotrici di cambiamento.**

Per un cambiamento positivo: chiarezza, accettare la fatica e le rotture

La risposta ha due versanti e un presupposto: quest'ultimo è la **chiarezza**. Sull'ultima co-progettazione, come Piazza Grande, ci siamo trovate **impreparate al cambiamento** avvenuto, a causa di una nostra strategia tutta rivolta alla sopravvivenza, senza essere in grado di decifrare **l'impatto delle proposte** avanzate e senza esserci condivise con chiarezza in anticipo quale fosse la postura con cui volevamo affrontare il processo (pur continuando a ritenere che fosse mal posto nella sua impostazione di base da parte dell'ente pubblico). Alla fine ci siamo arrivate con **aspettative diverse**, tutte - dal Cda alla presidenza, al coordinamento di area, alle socie, alle lavoratrici dei servizi. La chiarezza, quindi, è una delle parole chiave e il presupposto fondamentale per essere agenti attivi





ideologico TER, teoria esperienza e riflessione). Su questa base si sviluppa il cambiamento che noi connotiamo come positivo. Quel cambiamento per cui lavoriamo da anni. I processi che permettono di superare positivamente le fratture che permettono il cambiamento sono quindi accomunati da alcuni elementi: l'**empowerment** e il valore del gruppo, la rete, il sapere che non siamo monadi, ma che esiste un **prima**, in cui le persone hanno attraversato problemi e cercato **soluzioni**; un **adesso** dove contemporaneamente tante stanno vivendo

complessità simili, cercando di uscirne in qualche modo; un **dopo**, a cui lasceremo in eredità quello che abbiamo imparato, per fargli affrontare altre sfide con quel bagaglio di esperienze. Il nostro sforzo e le nostre fatiche di oggi pensiamo servano a questo: **lasciare un lavoro** un po' più facile a chi verrà dopo di noi, perché si troverà un contesto predisposto e modellato su elementi di fondo quali la chiarezza degli intenti; una struttura solida; dei processi che funzionano; la capacità di mettersi in discussione e di riflettere in base all'esperienza, ponendosi

in ascolto, anche di chi parte da un altro punto di vista; la disponibilità a rivedere la teoria costruita nel tempo, perché malleabile in base a quello che si vive e al contesto e alle persone che mutano. In questo senso, in un'ottica sistematica e intergenerazionale, il cambiamento è lo sforzo a cui tendere per **costruire un domani** sempre migliore, per tutte.

n.b. Nell'articolo abbiamo usato il femminile sovraesteso, come pratica politica per rendere visibile ciò che secondo la grammatica italiana non si vede.

Ricostruire

di cambiamento: chiarezza sull'obiettivo e sul processo che si vuole intraprendere per raggiungerlo. Poi i due versanti: uno legato ai **processi** e alle dinamiche, all'assetto organizzativo e alla domanda di fondo: siamo disposte ad **affrontare le fatiche** che inevitabilmente si porta dietro quel cambiamento? Spesso, infatti, il cambiamento sottintende anche un passaggio da una **cultura rganizzativa** a un'altra, ad una rottura, ad una fase di incertezza in cui spesso si naviga nel buio. Tutto questo, per la nostra esperienza, si può affrontare, solo se c'è

il presupposto di cui sopra: la chiarezza dell'obiettivo e della struttura del processo, a cui si aggiunga un **assetto organizzativo** che regga l'urto dell'incertezza e delle relative stanchezze. L'altro versante, invece, prevede la **connessione con gli altri**, l'ascolto dei bisogni, la costruzione di un senso comune, insieme. In entrambi gli spettri d'azione si devono accettare elementi complicati, ma fondamentali: le **rotture**. Senza rotture, per quanto piccole, non si produce cambiamento. Le fratture possono farci cadere dentro

o farci allontanare le une dalle altre, certo, ma sono anche necessarie per **ricostruire**, stimolando la creatività e la fantasia, lo studio e le risposte ai problemi e alle fatiche. Sono quelle che permettono di farci domande e dubbi: come faccio a superare il vuoto che si è venuto a creare? Il processo di ricostruzione è un'opera, per forza di cose, **collettiva**, frutto di studio, di condivisione di saperi, di scontri, di decostruzione e ridefinizione, nel solco del **modello ERT della ricerca-azione**: esperienza, riflessione e poi teoria (contrapposto all'approccio

Piazza Grande: servizi per e con persone senza dimora a Bologna e molto altro ancora

Piazza Grande è una cooperativa sociale attiva dal 1997 a Bologna. Da lì si sviluppa un percorso che porta la cooperativa a gestire servizi per e con persone senza dimora a Bologna, come una struttura socio sanitaria, due strutture basate sul modello housing led, un servizio di incontro notturno in strada, laboratori di comunità

e un servizio di Housing First. Piazza Grande affitta da privati appartamenti di cui si rende garante per poi affittarli a persone senza dimora. Da dieci anni inoltre, Piazza Grande ha aperto anche l'area inserimento lavorativo della cooperativa nell'ambito del riuso e attualmente gestisce un Mercato a Bologna, un centro del riuso a San Lazzaro e due negozi di vestiti vintage. Lì, attraverso la vendita di vestiti e mobili e oggetti donati, si creano opportunità lavorative per persone con svantaggio sociale. Inoltre, dal 2022, Piazza Grande è gestrice sociale di un social housing basato sull'abitare

collaborativo a Calderara di Reno (BO) chiamato Pop House.

Ilaria Avoni lavora da dieci anni in Piazza Grande. Prima operatrice poi coordinatrice del servizio Help Center, siede nel Cda della cooperativa dal 2016. Dal 2018 è vice presidente e diretrice generale. Nel 2022 viene eletta presidente.

Andrea Giagnorio lavora in Piazza Grande dal 2018. Fa parte dell'Ufficio comunicazione, progettazione e raccolta fondi. Dal 2018 è direttore editoriale del giornale di strada Piazza Grande, di cui a novembre 2024 diviene direttore responsabile.

Il cambiamento? Andare verso un sistema economico che garantисca l'esigibilità dei diritti fondamentali

Martína Montis
Presidente della Cooperativa sociale Controvento



I diritti hanno un costo. Lo abbiamo sempre saputo, ma fino a quando il sistema lo riassorbiva in maniera equa e progressiva non ci siamo mai preoccupati né della cifra, né del loro valore. Né tantomeno ci siamo chiesti quale fosse l'architettura adeguata a poterli garantire.

Erano acquisiti, ma soprattutto pensavamo lo fossero per sempre. Quando, però, sulla realtà sociale si sono concretizzati gli effetti distorsivi dei dati macroeconomici, allora abbiamo iniziato a prendere coscienza di tre elementi essenziali: costo, valore e diritti. Abbiamo capito che la loro natura meta-storica è strettamente connessa alla nostra capacità di mantenerli vivi, cioè di farli emergere come risposta all'istanza collettiva che necessariamente è collocata nello spazio e nel tempo.

Per potersi dispiegare nella realtà, i diritti sociali e civili devono in ogni caso **essere sostenibili**, cioè sorretti da una teoria economica che garantisca l'esigibilità. È vero che ci sono valori fondamentali dai quali dipendono **diritti universali**, inalienabili, inviolabili e assolutamente indipendenti dalle ragioni economiche, ma questo valore, proprio per esprimere tutta la sua forza propulsiva, non può essere estremizzato a tal punto da perdere il suo significato. Devono esserci a disposizione risorse economiche che garantiscono adeguate coperture indispensabili e necessarie a rendere i **diritti sociali e civili** l'elemento fondativo della nostra democrazia.

**In agguato, il pericolo
di non saper più immaginare
nuovi mondi possibili**

Per la generazione dei *millenials*, la dimensione storica non è un elemento secondario, anche perché sembrava condannata a vivere un **eterno presente** incomprensibile: non c'è passato, né futuro

e la velocità impressa a questo tempo è funzionale al progetto di **de-responsabilizzazione** dell'individuo. Qui le parole hanno un peso specifico più forte della loro apparenza, perché non si limitano a raccontare una situazione emotiva, ma restituiscono l'incapacità di una generazione di assumersi le responsabilità sociali che le sono proprie. Non certo per responsabilità individuali, ma perché è stato costruito un sistema perfetto che avrebbe riconosciuto gli individui solo in qualità di *prodotto* o alla meglio di *consumatori*, sostanzialmente delegittimando qualsiasi capacità critica e comprimendo la capacità di **desiderare mondi possibili**.

L'idea di nuovi mondi possibili è meno ingenua di quello che si possa pensare, perché fondamentalmente deriva dalla **destrutturazione del mondo del lavoro**, conseguente a un sistema che riconosce come valore l'efficientismo del processo in funzione della massimizzazione del profitto. Qui di umano non c'è più niente perché manca la possibilità di una postura morale del soggetto agente, che sia donna, uomo, lavoratore o artista.

RECENTI



Il pericolo di una **deriva dell'umanità**, con la caduta dell'uomo e la scomparsa delle sue *qualità* è già avvenuta nella Storia. Non ha atteso gli umanoidi, né l'intelligenza artificiale, ma si compie ogni qualvolta ci sottraiamo alla responsabilità di esprimere un giudizio morale su tutto il sistema che non garantisce alla persona la possibilità di **esprimersi dignitosamente**, secondo le proprie capacità e possibilità. L'idea di **orientare le scelte individuali**, promuovendo una sorta di morale di stato, è folle quanto la possibilità di realizzarla, ma proprio per questo bisogna **irrobustire le capacità critiche** e di risposta delle forze sociali e dei cittadini tutti, perché la condizione di indigenza diffusa non realizzi il presupposto per affermare un nuovo ordine di tipo corporativo, che di volta in volta **redistribuisce in modo arbitrario** una manciata di privilegi al gruppo che esprime appartenenza e fedeltà. Questo sarebbe una colpa imperdonabile, ma soprattutto il **tramonto della società civile** emersa come esigenza morale - e condivisa - per uscire dallo stato violento di natura e da quelle forme di governo autoritarie.

Misurare lo stato di salute della nostra società

L'evoluzione della **società civile** e la sua struttura è garantita non solo dal riconoscimento giuridico dei suoi membri, i cittadini, in qualità di cives, civis e quindi naturali depositari dei diritti citati sopra, ma anche

dalla condivisione delle abitudini, dalla partecipazione economica alla vita sociale attraverso il **lavoro** e dall'adesione allo stesso sistema valoriale che riconosce e valorizza diversità e differenze.

Ci sono lavori schedulati e timbrature digitali asservite al controllo del processo, funzionali alla massimizzazione del profitto, piuttosto che il tentativo di mettere a disposizione dei lavoratori una **cultura organizzativa** del lavoro di qualità.

Insomma, soddisfare le richieste dei propri lavoratori sia in termini reddituali che di vita conciliativa è un pre-requisito fondamentale per riconoscersi in un codice etico e parlare di giustizia sociale a partire dalla **capacità contributiva** dei lavoratori.

Lo stato di salute della nostra società è determinato dall'**interdipendenza** generata dalle condizioni operative dei lavoratori, dal sistema giuridico-normativo e socio-economico.

La scelta di avvalersi di strumenti tecnologici per mitigare gli effetti della precarizzazione del lavoro e della sua frammentazione - e qui mi riferisco, per esempio, alla nostra esperienza in ambito domiciliare dei servizi socioassistenziali e socio-educativi - è riconducibile più alla necessità di **valorizzare la risorsa lavorativa** che non alla standardizzazione del sistema, per comprimere il tempo di cura dedicato alla persona in condizione di fragilità. E intanto, facendo questo, mettiamo a disposizione del management, dei lavoratori e degli utenti un **sistema di gestione** delle prestazioni, un'architettura etica e la capacità di erogare servizi dentro i concetti di prossimità e continuità. Quanto più riusciamo, in sintesi, a costruire una dimensione etico-sociale rispondente alle aspettative dei cittadini e dei nostri lavoratori, tanto più riusciamo a smuovere le coscenze e a condizionare un **nuovo modello economico** che rimette al centro le persone e il tempo, come variabile e valore della democrazia deliberativa.

Serve un pensiero resistente

Per una generazione sospesa serve un **pensiero resistente**, capace di rigenerare il desiderio delle persone di riappropriarsi della propria dimensione sociale per agire nel quotidiano e immaginare il proprio **futuro**, esattamente quello che il sistema turbo-capitalistico avrebbe assicurato solo a sé stesso e, alla fine, neanche più a sé stesso. Perché un **elemento dissonante** in tutto quel ragionamento c'è: il **denaro** non può essere il generatore simbolico di tutti valori, semplicemente perché spegne il desiderio, elimina la motivazione e non soddisfa minimamente la nostra parte creativa. Non ho alcuna difficoltà ad ammettere il potere seduttivo del denaro, almeno nella sua fascinazione iniziale, perché produce la stessa euforia della sostanza allucinogena: proietta illusioni, ma non spiega né il senso né la ricerca. Così concepito, il denaro perde la sua funzione strumentale, cambia di stato, per compiersi dentro la sua autodistruzione.

La generazione dei *millenials*, forse, ha vissuto troppo nell'eterno presente, ma una cosa è riuscita a comprendere bene: il capitalismo non è sinonimo della parola democrazia.

L'essere umano si muove proprio a partire dalla **ricerca di senso**, rincorre sogni e illusioni, genera una grande ambizione quando si riappropria del pensiero sovversivo del movimento d'opinione. Allora il **cambiamento è necessario**, ma si effettua incorporando nel nostro sistema politico un altro paradigma economico in grado di **rigenerare cittadini e comunità**, dotandole di infrastrutture materiali e immateriali che esprimono il significato della parola democrazia tanto più percepita se mutuata dall'**esperienza cooperativa**.

Non rimandiamo il cambiamento

La storia a qualcosa serve, non già a collocare gli accadimenti lungo una linea temporale

e scoprire come il progresso tecnico-scientifico sia inversamente proporzionale alla crescita umana, tanto quanto a comprendere che l'uomo non può abdicare al suo posizionamento rispetto alla natura e alla società, pena la **condanna all'infelicità**. Tutti quei comportamenti che non riusciamo più a comprendere nel mondo del lavoro, come nella realtà socio-culturale del Paese, sono riconducibili al bisogno di riappropriarsi di una dimensione relazionale che coltiva i rapporti negoziali e umani all'interno di due concetti chiave **reciprocità e fiducia**. Ora, per fare questo è necessario un pre-requisito fondamentale: il **riconoscimento paritario** dei soggetti

che partecipano la relazione, non in qualità di clienti o consumatori, né come gestori di servizi, ma come **persone titolari di diritti**, come società civile in forma organizzata, custode di una tradizione e di una memoria storica depositaria di un **bene immateriale** da consegnare intatto alle generazioni future per consentirne l'evoluzione e la fioritura. La sensazione diffusa è quella che non si possa più rimandare, perché a rischio c'è il nostro **sistema di welfare** e la sospensione dei diritti universali, almeno così come gli abbiamo ereditati. A repentina c'è un sistema culturale che, nascondendosi dietro una formazione tecnico-professionale, di fatto

accetta l'idea classista della società e non coglie la possibilità di trasformarla a partire dall'innalzamento del **livello di istruzione** e di comprensione della realtà sociale da parte dei suoi cittadini. Accettare tout-court un'idea sociale tipicamente novecentesca, per immaginare la società che si proietta nel 2050, sembra più un'operazione *amarcord* che non una prospettiva reale. Troppe volte abbiamo ascoltato sollecitazioni inquietanti che giustapponevano elementi valoriali dentro discorsi che non avrebbero avuto l'effetto di generare un **impatto trasformativo** nelle persone e sui territori, ma oggi sembra esserci una consapevolezza



Responsabilità

Controvento Cooperativa Sociale

Controvento coop sociale è stata costituita il 29 gennaio 2015 da cinque giovani soci e ha al suo attivo quasi dieci anni di attività, in ambito socioassistenziale e socio-educativo. Si occupa di assistenza domiciliare e servizi di tipo educativo specialistico

e di mobilità assistita attraverso i servizi di trasporto sociale e trasporto scolastico a favore di studenti con disabilità. È operativa nella provincia sud della Sardegna.

Martina Montis è socia-fondatrice della Controvento Cooperativa Sociale. Attualmente ricopre la carica di Presidente e in cooperazione si occupa della progettazione e del

coordinamento dei servizi socioassistenziali e educativi. Laureata in filosofia presso l'Università degli Studi di Roma, La Sapienza, approda nella cooperazione dopo aver conseguito il Master in Management delle Reti per lo sviluppo sociale MaRSS presso la stessa Università. Fa parte del Coordinamento regionale di Legacoopsociali Sardegna e del gruppo di Comunicazione Legacoopsociali Nazionale.

maggiore. Sia perché dal 2008 al 2024 sono trascorsi sedici anni di crisi che hanno falciato le economie delle democrazie occidentali, ma soprattutto hanno acuito le **diseguaglianze** e di fatto prodotto, in Italia, un complesso di persone che vivono in condizioni di povertà assoluta: quasi 5,7 milioni di individui, pari al 9,7 % del totale degli individui residenti, di cui 56,1% del totale nel Mezzogiorno. Questi numeri qualcosa vogliono pur dire, soprattutto se si ha il coraggio

di immaginare l'esistenza umana che il dato disvela. Osservare la realtà senza le lenti deformati del pregiudizio è solo il primo momento. Avere la convinzione di essere **dalla parte giusta della storia** è servito solo quando si è stati disposti a rinunciare alle libertà personali per servire la causa, ma la gestione dell'eredità deprivata degli aspetti sostanziali, perché anacronistici, rischia di lasciare vuoti di memoria buoni per accogliere tutte le narrazioni e qualche facile promessa.

C'è però qualcosa che muove all'azione: il potere seduttivo e attrattivo dell'idea di giustizia e di equità sociale che emerge da un **nuovo mutualismo** e si riappropria dei principi cooperativi per elaborare la società del futuro. Sono i principi di **inclusione e responsabilità sociale** che mettono al centro la persona, necessari alla gestione condivisa del bene comune e di un'idea di libertà che oggi spaventa così tanto le Tech company e le B-corp perché probabilmente ne mette a rischio l'impero.

L'Astronave

A cura di **Tiziana Ivaldi e Margine Comunicazione**

**OM, nel linguaggio tibetano,
è una sillaba che rappresenta
la mente e la sua capacità
di comprendere ogni cosa,
anche ciò che risulta
inizialmente vasto e invisibile.**

**E fa sorridere pensare che OM
sia anche il nome scelto
per un luogo che "sembra
un'astronave", come dicono
molti, arrivando per la prima
volta e spalancando la porta
su un luogo capace
di trasmettere tranquillità,
nonostante il suo aspetto
avveniristico.**

**Effettivamente, non è facile
comprendere il perché di tanto
bianco su tutto: pareti, mobili,
pavimenti e di una rigidità
nella scelta degli spazi,
che suggerisce proprio le scelte
razionali e asettiche
delle navicelle spaziali.**



Si entra così ad OM, in punta di piedi, guardando attentamente un mondo che dev'essere ancora conosciuto, spiegato, provato, vissuto e che ha senso, fin da subito, solo per chi è navigatore esperto, solo per chi sa che il **bianco** è necessario e che dietro ad ogni colore c'è una storia; che le **pareti morbide** e i passi attutiti possono servire e l'ordine può aiutare; che i **percorsi segnalati** non sono un vezzo e le immagini appese sui muri non sono mai scontate. Per questo, ci muoviamo con un'inconsueta **cautela**, ad OM, perché stavolta non dev'essere il navigatore dello spazio ad adattarsi, ma noi.

E non bisogna essere su un altro pianeta per capire l'importanza di questo atteggiamento di cautela. Quando scì si approccia a qualcosa di nuovo e di sperimentale, quando le abitudini cambiano ed entrano in gioco **codici comunicativi** e relazionali diversi e specifici, è necessario mettersi in ascolto e concedersi tempo per formarsi.

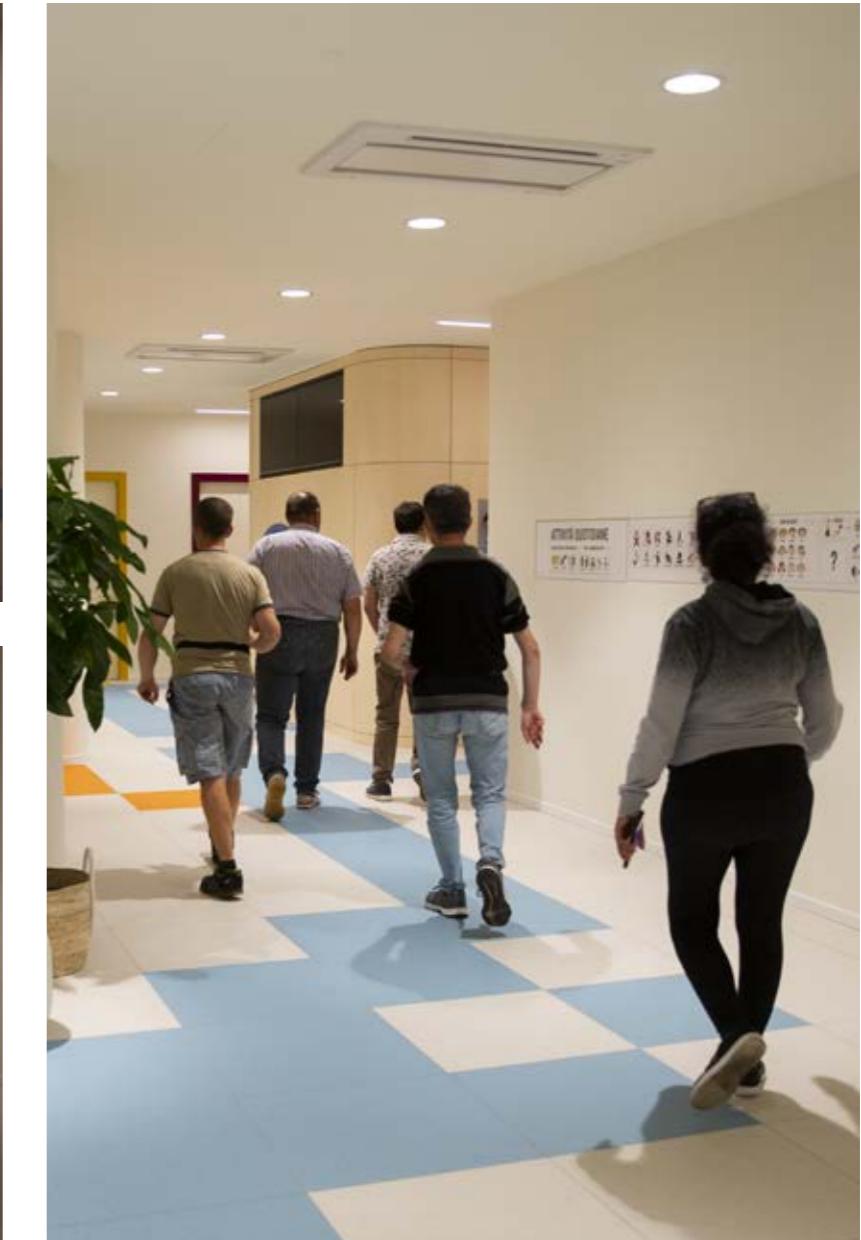
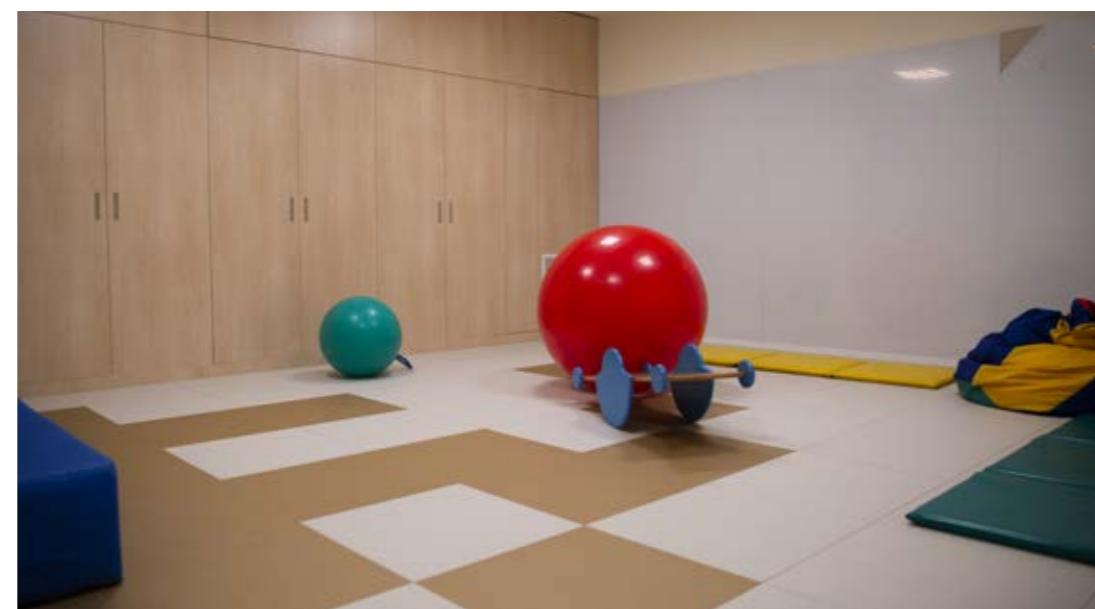
Favorire un'esperienza di benessere... con cautela

OM è un **CADD**, rivolto a ragazze e ragazzi ultra-sedicenni con autismo e problematiche comportamentali, che è stato progettato e costruito seguendo non solo valutazioni strutturali, ma anche **umane**. Favorire un'esperienza di **benessere**, di crescita, di acquisizione di competenze e abilità, in un luogo tutelante e stimolante al tempo stesso, è stato il pensiero che ha guidato ogni scelta in fase di realizzazione. Dalla sua apertura sono passati alcuni mesi, ma è nitido in me il ricordo della **fatica** e del timore dei colleghi, come anche la **voglia di sperimentarsi** e di investire in un progetto ambizioso, fatto di pareti, ma non ancora intriso di persone, storie e relazioni. Il sentire talvolta la stanchezza di chi ha materialmente permesso che le porte dell'"astronave" si aprissero e che i primi ragazzi potessero iniziare, è il ricordo che è maggiormente carico di **gratitudine**, nei confronti dei colleghi che hanno gestito imprevisti e novità, talvolta permeate da un senso di solitudine e incertezza perché, pur avendo un'esperienza consolidata, nessuno è mai davvero pronto al **caos** del nuovo.

Sentirsi nuovi in un posto nuovo

L'astronave, con tutto il suo carico di passeggeri, sta stabilizzando la sua **rotta** e lo sguardo è rivolto in avanti. Restano le attese, la **voglia di scoprire** l'altro e di restare aperti sul mondo, perché il nostro viaggio possa realizzarsi attraverso le cose e non passandoci sopra in modo superficiale.

Stiamo scoprendo poco alla volta **linguaggi nuovi**, quasi mai semplici, aiutati dalla voglia di imparare e collaborare e speriamo di mantenere viva questa curiosità, che non è solo professione o dovere, ma un modo per sentirsi aperti e soprattutto partecipi. Ormai sappiamo che la nostra "porta strilla", ma non morde; entriamo con passo sicuro e non abbiamo nessuna paura di essere capitati, per sbaglio, in un posto che non ci appartiene.



Abbiamo imparato che qualsiasi linguaggio può diventare nostro e integrarsi con abitudini e modi precedenti, perché l'apprendimento di abilità è uno **scambio continuo** e non c'è nessuno che possa sentirsi solo da una parte o solo dall'altra. Ora ci è chiaro che nessuno potrà mai avere la presunzione di dettare i propri tempi, di cambiare i programmi all'ultimo, di convincere qualcuno che sia più giusto fare in un modo piuttosto che in un altro. Sappiamo che quella che spacciamo per saggezza, può nascondere la **paura** di rimettere in discussione le nostre abilità, per approcciarsi a modalità nuove. Saltare di fronte agli specchi, sporcarsi di terra, camminare avanti e indietro per stemperare le tensioni, ripetere un gesto, pretendere un'attenzione, una spiegazione, sapere precisamente dove, come e quando, la gioia, la rabbia, il pianto, il sonno, non sono più linguaggi da tradurre, ma **linguaggi da accogliere**. Ci sentiamo nuovi in un posto nuovo, dove sicuramente c'è vita.

Liberi di crescere

Elena Mapelli

Responsabile Area Organizzativa
cooperativa sociale Il Margine

SONO SOLO DICIOTTO,

in tutta Italia, i progetti selezionati con il bando "Liberi di crescere", promosso dall'impresa sociale *Con i Bambini* nell'ambito del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile: un contributo complessivo di dieci milioni di euro, per sostenere l'integrazione sociale di bambini e ragazzi figli di persone detenute, favorendone la continuità affettiva nei confronti del genitore ristretto.

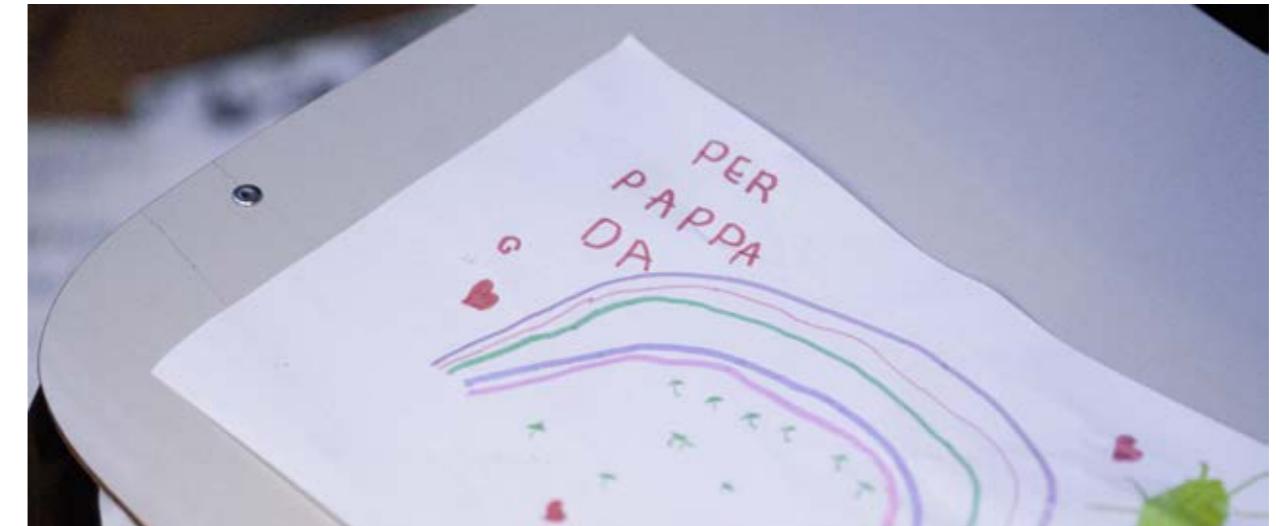
Per questo motivo siamo molto orgogliosi che il progetto **Liberi Legami**, presentato dalla Cooperativa Il Margine come capofila, sia tra quelli selezionati positivamente e unico sul territorio regionale, con una **durata di trentasei mesi**.

Un progetto socio-educativo

Sono oltre 56mila i bambini che ogni anno in Italia entrano in carcere per incontrare la mamma o il papà detenuto (2,2 milioni in Europa). Nel 2021 si stima che in Italia si sono svolti 280.675 colloqui tra detenuti e almeno un familiare minorenne. Il Piemonte, con i suoi oltre 4000 detenuti, è la **seconda Regione** del Nord Italia e quinta a livello nazionale dopo Lombardia, Lazio, Campania e Sicilia per popolazione detenuta. Il nostro progetto presenta un programma di interventi, principalmente a carattere socio-educativo, volti a **contrastare i fattori di marginalità sociale** che derivano dalla reclusione di uno o entrambi i genitori e che impattano negativamente sul processo di crescita dei bambini e ragazzi, figli di persone detenute, e sul **benessere** dei relativi nuclei familiari, spesso sfociando in situazioni di povertà educativa.

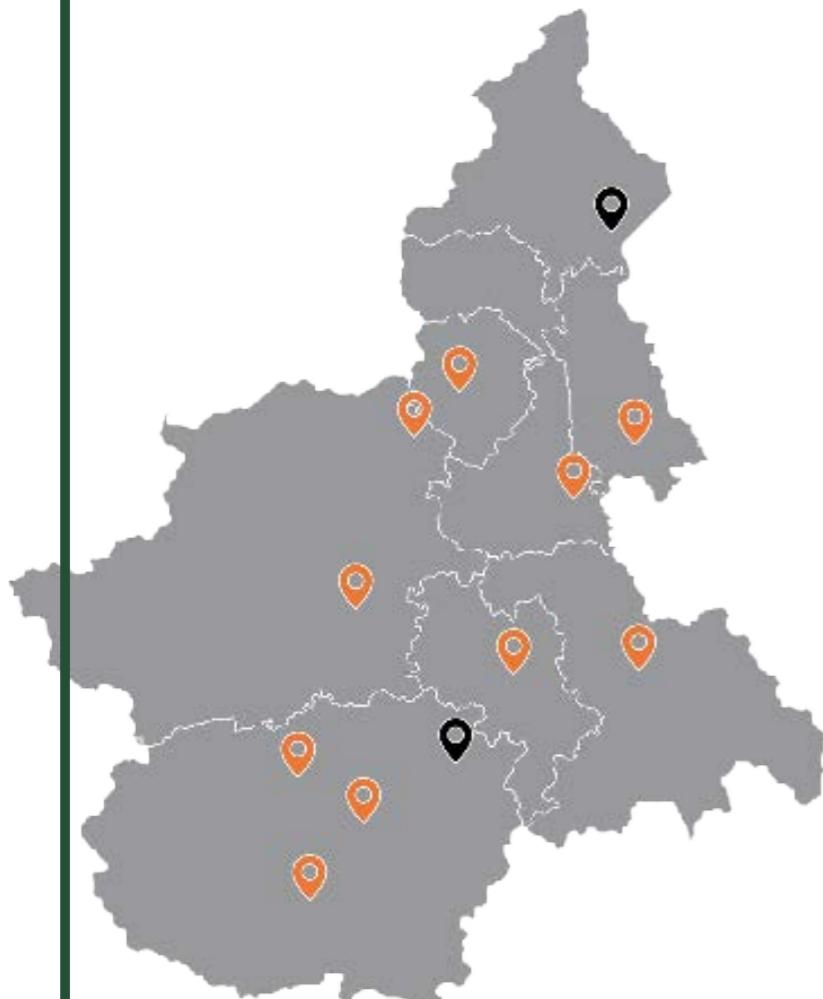
Oltre che sui destinatari diretti

(minorenni e genitori), il bando intende incidere sui **contesti**, producendo un **cambiamento** in termini sia di attivazione di **corresponsabilità tra istituti penali, enti pubblici e privato sociale**, sia di diffusione di una cultura sulle conseguenze affettive ed educative derivanti dall'esperienza detentiva. La progettazione stessa è stata frutto di un processo di **co-progettazione**, che ha unito: la motivazione del capofila di lavorare sulla messa a sistema di **buone prassi** già sperimentate con l'**Associazione Bambinisenzasbarre**; l'integrazione pubblico/privato, con l'adesione della **Regione Piemonte** (che ha bandito una manifestazione di interesse per il partenariato); il lavoro con le **Direzioni degli Istituti** mutuato dal Prap; le esperienze e peculiarità dei **quindici ETS** coinvolti. Anche le reti territoriali già attive dei **CSV** piemontesi permetteranno un sistema di governance condiviso, nuovo per questo target di beneficiari.



Quindici ETS per fare un progetto

Sono quindici gli ETS partner che collaboreranno alla realizzazione di tutte le azioni del progetto, a partire dalle loro esperienze pluriennali nell'ambito del lavoro con la povertà educativa, le fragilità, l'emarginazione sociale. In particolare, si tratta di competenze specifiche di lavoro con i detenuti, "dentro" gli Istituti Piemontesi e "fuori" (con UIEPE, USSM, CGM), in tutto il territorio piemontese, ciascuno con peculiarità di intervento molto interessanti (la modellizzazione teatrale, i tavoli per il volontariato...) da portare nell'ambito del progetto. Specifichiamo che i Centri per il Volontariato saranno coordinati dal CTV di Biella-Vercelli, ma sono una presenza attiva in tutte le province.



Province coinvolte con azioni territoriali dirette

Fossano (CN)
Torino (TO)
Ivrea (TO)
Cuneo (CN)
Biella (BI)
Asti (AT)
Novara (NO)
Saluzzo (CN)
Alessandria (AL)
Vercelli (VC)

Province coinvolte con azioni territoriali indirette

Alba (CN)
Verbania (VCO)

Contrastare la povertà educativa

La proposta progettuale prevede interventi di contrasto alla povertà educativa per i minori che vivono la condizione detentiva genitoriale nelle **undici case circondariali del Piemonte** (qui sotto elencate), oppure che si trovano in situazioni di detenzione **domiciliari esterne** (collaborando anche con **UIEPE, USSM**), e mira a tutelarne i diritti individuali, grazie alla promozione di una cultura educante sul tema. Sul piano strategico, si vuole creare una **rete regionale** in grado di **valorizzare le buone pratiche locali**, favorendone il trasferimento e la declinazione a livello territoriale. A tale scopo, nella partnership rientrano anche la **Regione Piemonte**, la collaborazione con il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria e l'**Ufficio scolastico Regionale** nell'informazione e il coinvolgimento degli istituti scolastici. Si attiverà così un circuito regionale di Buone Prassi, "agganciando" il circuito nazionale in cui la Cooperativa Il Margine è già attiva. Sarà infine coinvolta l'associazione **Bambinisenzasbarre** come rappresentante

nazionale della **Carta dei diritti dei figli di genitori detenuti**, con una consulenza specifica sulla formazione per l'avvio di progetto, in particolare per l'apertura di nuovi **Spazi gialli** e per la formazione degli operatori.

Inoltre, verrà promossa la partecipazione a tavoli nazionali, ponendo attenzione anche al tema **Madri** in "ICAM" e "Case protette". Il coinvolgimento dei **Garanti dei detenuti** sarà altrettanto funzionale al buon esito di un progetto con una così ampia rete sul territorio regionale. Nello stesso modo, sarà fondamentale il ruolo regionale di **indirizzo di policy specifiche** e di supporto all'intercettazione di nuove misure di finanziamento per dare continuità e sostenibilità ai progetti futuri. Il Piemonte, infatti, è la seconda realtà del Nord Italia, per presenza di popolazione carceraria, con un'importante necessità di **supportare i figli** dei detenuti, prevenendo esiti negativi che questa condizione di svantaggio statisticamente comporta (ricadute negative sulla salute, incidenza sull'abbandono scolastico, tendenza ad assumere comportamenti devianti e/o ad entrare a loro volta nel circuito penale).

Le case circondariali piemontesi e le aree coinvolte nel progetto



Azioni e attività proposte

L'obiettivo specifico del progetto, come abbiamo già precisato, consiste nel promuovere un sano processo di crescita e integrazione sociale di minori figli di detenuti nelle case circondariali del Piemonte e in misure alternative, garantendo una continuità del rapporto con il genitore ristretto.

Si tratta, quindi, di un **modello di intervento multidimensionale che agisce su più livelli**: il benessere socio-relazionale dei bambini e dei ragazzi; le competenze genitoriali dell'adulto detenuto e del partner in stato di libertà; il supporto alla diaide genitore-figlio in contesti detentivi accoglienti e l'attivazione delle comunità di riferimento.

Le attività proposte prevedono:

- l'attivazione di un **sistema di accoglienza dei bambini ("Spazio giallo")** negli istituti penitenziari coinvolti, che consenta di intercettare i loro bisogni rispetto al rapporto con il genitore detenuto o ad altri aspetti di crescita;

• **percorsi di supporto psicologico** (individuale e di gruppo) in favore degli adulti sottoposti a misure detentive, con focus specifico su: *sex offenders*, detenuti in alta sicurezza e **madri detenute con figli al seguito**, detenuti con misure alternative, per accompagnarli nel processo di elaborazione della separazione e di accettazione della situazione da parte del nucleo familiare.

Infine, le **azioni di sensibilizzazione della cittadinanza**, svolte grazie alla collaborazione con il **mondo scolastico**, porteranno alla decostruzione dello stereotipo comune legato all'essere figli di detenuti, incentivando l'inclusione sociale di questo target.

Vorremmo inoltre promuovere un circuito dedicato a **mettere in rete** le risorse già attive sul territorio (attraverso il lavoro fatto con i CSV, le scuole, i centri genitore-bambino dei nostri partner), da offrire ai bambini che vivono questo svantaggio e al genitore libero.



Destinatari diretti

Circa **500 minorenni** figli di genitore detenuto o sottoposto a misure di esecuzione esterna

9 diadi mamma/bambino con genitore detenuto in ICAM o in case protette

Oltre **750 genitori detenuti** con figli/e minorenni

1270 studenti coinvolti e **240 insegnanti**

300 famiglie dei detenuti



Sistema carcerario



Comunità del territorio



Politiche regionali, nazionali ed europee



Comunità educanti



Centri genitore bambino

Il ruolo della Regione Piemonte

Così come indicato dalla determina dirigenziale A1419A DEL 21/12/2022, per la manifestazione di interesse finalizzata al partenariato della **Regione Piemonte** al Bando Liberi di Crescere, la Regione Piemonte sarà impegnata principalmente nel:

- rispetto dei principi e dei valori della **Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea**, e della **Costituzione**. Inoltre, in attuazione di quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale, la Regione si impegna a promuovere e sostenere **interventi** a carattere **multidisciplinare**,

volti a: tutelare e valorizzare la **crescita educativa**, psicologica e sociale dei minori proteggendo, in particolare, i soggetti più fragili; promuovere il **contrastò di ogni forma di maltrattamento** e abuso e di discriminazione;

- **sostenere la genitorialità** positiva e la cura dei legami anche attraverso la promozione di interventi in favore di tutti i caregiver che ricoprono un ruolo educativo con i minori nel loro percorso di crescita psicofisica.

Tutto questo attraverso la partecipazione ai tavoli di confronto per l'attuazione delle azioni previste dal progetto e il monitoraggio e diffusione delle buone prassi.



In altre parole

A cura di Margine Comunicazione

C'È UN LUOGO,
vicino a Torino, dove le parole hanno sempre
rappresentato un terreno di conquista.
In quel luogo le parole potevano decidere i destini
delle persone, congelarle in un silenzio
senza tempo, condannarle a una rassegnata
alienazione dal mondo.

I muri dell'ospedale psichiatrico di Collegno,
uno dei più grandi d'Italia, trattengono ancora
le tracce della violenza dell'internamento,
dove le parole hanno sempre costituito
una virtuale linea Maginot tra chi è sano e chi no,
tra la normalità e la pazzia,
tra chi sta dentro e chi sta fuori.

Il Glossario Fragile all'Orto che cura di Collegno

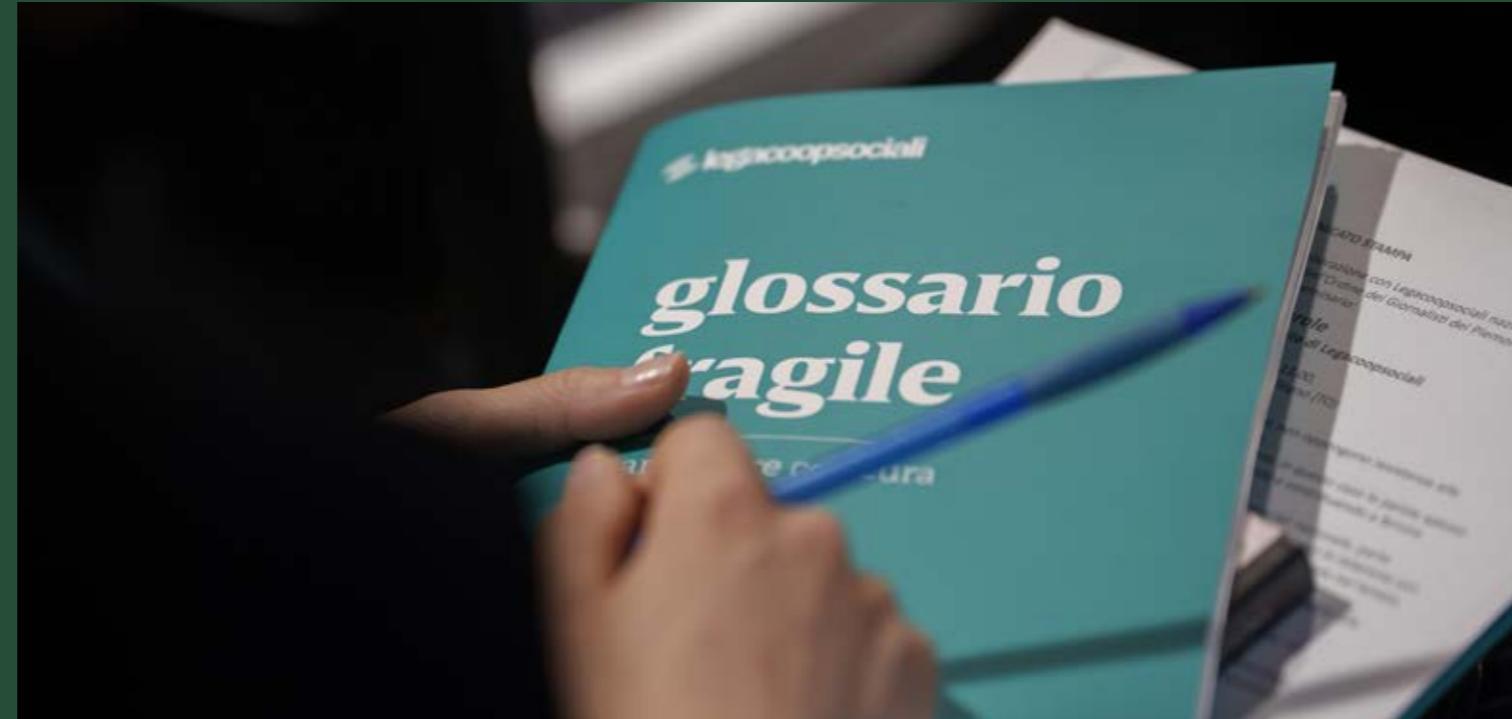
Ed è proprio qui, negli spazi che un tempo erano destinati all'ergoterapia dei pazienti del manicomio di Collegno, che la cooperativa Il Margine ha scelto di presentare il Glossario fragile. Una scelta fortemente voluta, che non poteva trovare **ospitalità** migliore che quella dell'**Orto che cura**: il terreno che un tempo costituiva il cuore dell'azienda agricola che nutriva l'ospedale psichiatrico oggi è un luogo interamente gestito dalla cooperativa, dove riabilitazione, lavoro e appuntamenti culturali si intrecciano per dare sostanza e gambe proprio alla parola "fragilità", restituendole un'**accezione umana** e sociale.



Il potere trasformativo delle parole

Nel maggio scorso, cooperatori, giornalisti, insegnanti, educatori, comunicatori, rappresentanti delle istituzioni locali si sono interrogati, insieme, sul potere trasformativo delle parole proprio a partire dalle suggestioni del **Glossario fragile**, realizzato dal Gruppo Comunicazione di Legacoopsociali nazionale. L'evento è stato sostenuto e promosso anche dall'Ordine dei giornalisti del Piemonte, a testimonianza di quanto sia diventato importante, oggi, avviare una seria riflessione sull'uso – e spesso abuso – delle parole per descrivere e **raccontare il sociale**.

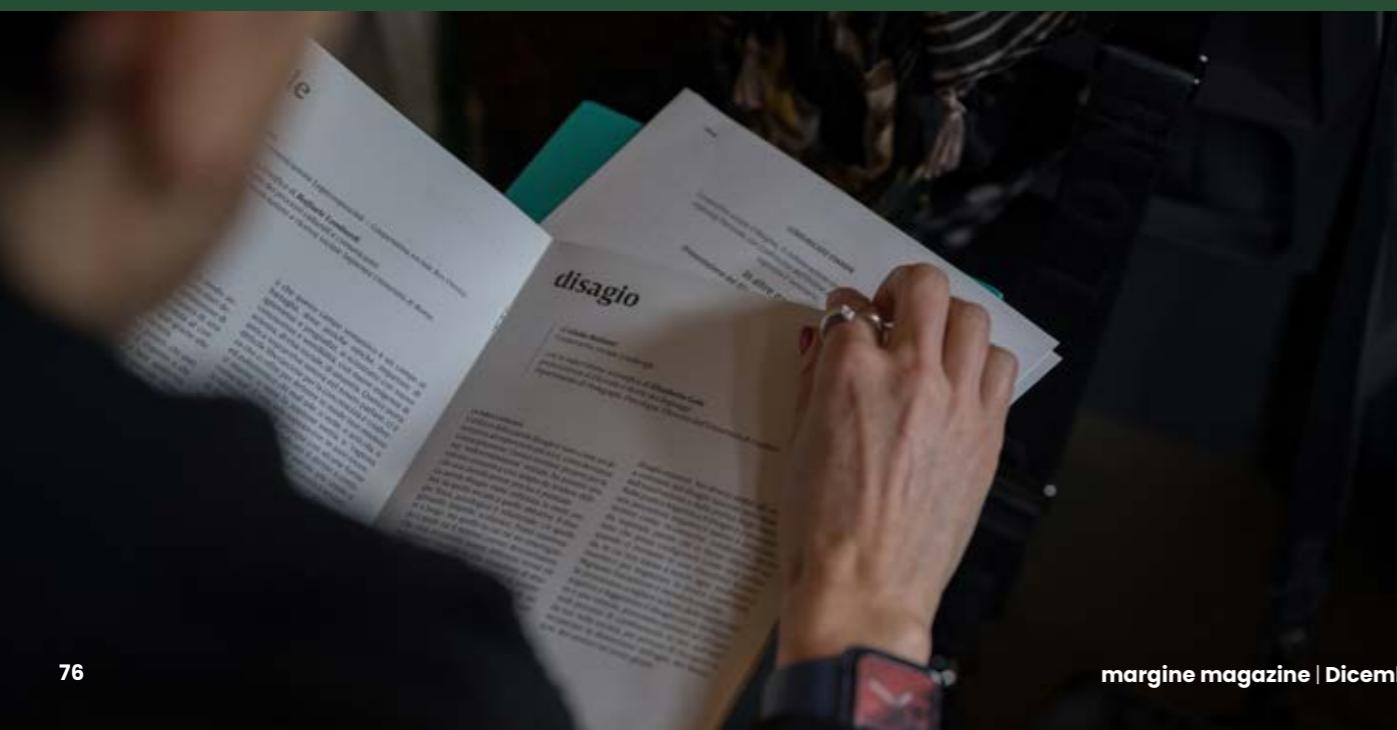
Parlare di parole. Per tracciare la cornice di un **cambiamento in atto**, che parte prima di tutto da noi.



Parole che, all'Orto che cura, sono diventate **semi da far germogliare** anche all'esterno del mondo cooperativo, sui territori, tra le persone.

In particolare tra le nuove generazioni, i primi interlocutori a cui rivolgersi, affinché si passi dall'occasione alla prassi, facendo diventare "consuetudine" ciò che per le generazioni più adulte, implica ancora uno sforzo di pensiero, una **sensibilità** particolare, la volontà di autocorreggersi.

I **bambini** devono comprendere fin da subito il potere che deriva dalla scelta delle parole e quanto, messe in fila una vicina all'altra, esse possano creare una trincea dietro la quale difendersi o, peggio ancora, oltre la quale attaccare.



Per questo motivo, il Margine ha scelto di dedicare una parte della propria **progettazione** a promuovere una **cultura di rispetto**, inclusione e parità tra i giovani, partendo proprio dall'uso del linguaggio. E abbiamo ritenuto opportuno sia entrare dentro i **luoghi culturali** per loro abituali (scuole, biblioteche), attivando laboratori di scrittura e lettura creativa, sia invitarli all'interno dei nostri spazi, perché la **fragilità** è reale. Bisogna viverla, capirne il peso, apprezzarne il valore. Poi parlarne.

Nuovi fiumi carsici

L'incontro dello scorso maggio ha rappresentato un'occasione preziosa per promuovere una verità tanto semplice quanto potente: le parole hanno una **grande forza**, ma sono anche fragili perché non oppongono resistenza alle forzature che possono determinarne, a volte, un significato



e un uso discutibile. Gli interventi che si sono intrecciati hanno liberato nuovi fiumi carsici nel Glossario fragile. A partire dal mondo della **cooperazione**, grazie ai contributi di Nicoletta Fratta, presidente de Il Margine e di Dimitri Buzio, presidente di Legacoop Piemonte che hanno aperto i lavori; di Eleonora Vanni,

presidente uscente di Legacoopsociali nazionale e di Giuseppe Manzo, responsabile comunicazione di Legacoopsociali nazionale che hanno approfondito le **responsabilità**, i confini e le sfide che la cooperazione sociale dovrà affrontare nell'immediato futuro per ridisegnare, proprio grazie a "parole nuove", il proprio ruolo.

Parole come strumenti, come fondamentali **chiavi di lettura del presente**. Da usare per spiegare meglio e non per semplificare. Da modificare, quando occorre. Da aggiornare, se hanno perso il loro significato. Da rafforzare, se vengono usate male. Da maneggiare con cura. Sempre. Come hanno ribadito gli altri relatori Maria Teresa Martinengo, consigliera dell'Ordine dei Giornalisti del Piemonte, il regista Stefano Di Polito, Daniele Bergesio, autore di libri per bambini e il drammatrapeuta Alfredo Cicchinelli.

