

VALORI VALORI

M o r g i n e

margine magazine

PERIODICO DELLA COOPERATIVA IL MARGINE - ANNO V NUMERO DICEMBRE 2025



IL MÀRGINE
L'ACCENTO SULLA PERSONA

Indice

04.

**Dentro ciò che facciamo
c'è anche ciò che siamo**
Nicoletta Fratta

22.

Due parole con
Michela Favaro
**Un ruolo decisivo
per promuovere politiche
attive del lavoro**
A cura di Margine
Comunicazione

11.

**Come sta il mondo
del lavoro italiano?**
Chiara Gribaudo

30.

**Lavorare nella cooperazione
sociale nel mezzogiorno
del Paese**
Andrea Pianu

16.

Due parole con
Elena Chiorino
**Un luogo dove
le competenze
generano lavoro**
A cura di Margine
Comunicazione

34.

**Lavorare
per generare
lavoro**
Marisa Belluscio

38.

Due parole con
Perla Sardella
**I "Portuali" di Genova:
quando il cinema
racconta il lavoro**
A cura di Margine
Comunicazione

44.

Storie
Qualcosa di buono
- **La storia di Marco**
Marco M. e Luca Tallarita

48.

**Sono cresciuto, ho sbagliato
e mi sono rialzato:
meno male che ci siamo**
- **La storia di Davide**
Davide A. e Marco Maggiora

54.

Area Verde
- **La storia di Alberto**
Alberto Tolomei e Elena Mapelli

70.

I luoghi del Margine
Civico 20
Laura Onorato

60.

Sguardi
Recuperare la dimensione
della "costruzione collettiva"
Barbara Cau

84.

Dai territori
**Il lavoro come strumento
di salute, dignità e recovery**
Fabio Albano
Nerina Dall'Alba
Vincenzo Trono
Tamara Pollo
Denise K. Manchisi
Angelo Fioritti

Per iniziare

Nell'ultima edizione del **Report sulle previsioni occupazionali in Italia**, compilato dal Sistema Informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'orizzonte temporale di riferimento è aggiornato al **quinquennio 2025-2029**.

Secondo i diversi scenari di previsione, il mercato del lavoro italiano potrà esprimere un **fabbisogno compreso tra 3,3 e 3,7 milioni di occupati**.

La maggior parte del fabbisogno sarà determinata dalle necessità di **sostituzione dei lavoratori** in uscita dal mercato del lavoro (pari all'82% nello scenario positivo e al 93% in quello negativo). Sulle previsioni incide in particolare l'**effetto positivo** atteso dall'utilizzo delle **risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**: si stima che l'impatto occupazionale del PNRR nel caso di piena realizzazione degli investimenti possa raggiungere le **809mila unità tra il 2025 e il 2029**.

Quello che emerge è un **fabbisogno particolarmente rilevante nella filiera del "commercio e turismo"**, con una previsione compresa tra 574mila e 702mila occupati, equivalente a circa il 18% del fabbisogno totale.

Altre quattro filiere presenteranno richieste significative di lavoratori nel quinquennio: "altri servizi pubblici e privati" con un fabbisogno previsto di 512-544mila occupati, includendo servizi operativi per imprese e persone, oltre alla Pubblica Amministrazione; seguono "salute" con 417-443mila unità, "formazione e cultura" con 373-421mila unità e "finanza e consulenza" con 362-420mila unità.

Le aree del Sud e delle Isole e del Nord-Ovest detengono le maggiori quote della domanda di lavoro, pari rispettivamente a quasi il 30% e al 28% del totale. In alcune regioni, poi, la domanda prevista assume valori negativi, indicando una diminuzione dei livelli occupazionali. Le riduzioni più significative, come sottolinea il Rapporto, dovrebbero riguardare il Piemonte/Valle d'Aosta (-22mila unità nell'arco del quinquennio) e il Veneto (-11mila unità).

In questo numero, parliamo di lavoro. Di come sta e di come potrebbe stare se... In Italia, nel nostro affaticato Piemonte, a Torino.

E parliamo anche di come stanno quelli che lavorano, quelli che lavorano perché altri possano lavorare meglio, quelli che potrebbero lavorare se...

Dentro quel "se" ci sono tutte le **domande** che hanno costituito la bussola ideale di questo numero:

- quale **valore** viene attribuito, oggi, al lavoro?
- il lavoro è ancora un **luogo di trasformazione**?
- ci **riconosciamo** nel lavoro che facciamo?
- ci **sentiamo bene**, quando lavoriamo?
- il lavoro serve a **costruire comunità**?
- quali sono i passi da fare per rimettere al centro un'**economia** che guardi anche al **benessere sociale**?
- **c'è lavoro**?

E ancora: come si fa a misurare la salute del **lavoro sociale**? Quello che pratichiamo ogni giorno, che parla attraverso la **cura** e di cui conosciamo la **bellezza** e la **fatica**?

Ecco, noi siamo partiti dalle **persone**. Abbiamo incontrato chi poteva aiutarci a sentire il polso della salute del lavoro: amministratori, studiosi, cooperatori, formatori, chi si occupa di politiche per sostenere e promuovere il lavoro. Lavoratori.

A tutti loro abbiamo chiesto: **come sta il lavoro?** **Come stiamo noi?** **Un bel viaggio...**

Diretrice 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 Matzuzzi, Stefania Collina, Davide Riccio, Laura Onorato.

Hanno collaborato con noi

Fabio Albano, Tito Ammirati, Marisa Belluscio, Barbara Cau, Elena Chiorino, Nerina Dall'Alba, Michela Favaro, Angelo Fioritti, Chiara Gribaudo, Marco Maggiora, Denise K. Manchisi, Andrea Pianu, Perla Sardella, Luca Tallarita, Alberto Tolomei, Vincenzo Trono.

Editing

A cura di Stefania Collina e Laura Onorato

Progetto grafico

Giulia Licari

Stampa offset

AGT - Aziende Grafiche Torino S.R.L.

Immagine di copertina

Anteprima dal progetto fotografico "Humanity", gentilmente concessa da Michele D'Ottavio

Credits fotografie e illustrazioni

Pp. 4-5: immagine generata con Midjourney, p. 7: foto di Vito Lopriore, p. 8: immagine generata con Midjourney, p. 10: foto da Pexels di Tima Miroshnichenko, p. 13: foto da Pexels di Kindel Media, p. 15: illustrazione di Giulia Licari, pp. 16-17: foto da Envato di Pressmaster, pp. 18-19: foto di IoLavoro, p. 22-23: foto da Envato di rattodisabina, p. 25: foto da Envato di APchannel, p. 26: foto da Pexels di Arina Krasnikova, p. 30: foto Envato di sedrik2007, pp. 32-33: immagine generata con Midjourney, p. 34: foto da Pexels di cottonbro studio, p. 36: foto di Laura Onorato, p. 37 foto da Pexels di Pavel Danilyuk, pp. 38-39-40: frame dal film Portuali di Perla Sardella, pp. 42-43-44-45-46-47-48-49-51-52-54-55: foto di Vito Lopriore, p. 57: foto da Envato di ndanko, pp. 58-59: foto di Vito Lopriore, pp. 60-61: foto da Envato di Iakobchuk, pp. 62-64-65: foto della cooperativa sociale La Nuova Cooperativa, pp. 66-67: foto della Cooperativa sociale Arcobaleno, pp. 69-70-71-72-73-75: foto di Vito Lopriore, pp. 76-77: foto da Pexels di Diva Plavalaguna, pp. 80-81-82-83: foto di Malda Lika, p. 87: copertina del libro "Individual Placement and Support. Manuale italiano del metodo per il supporto all'impiego delle persone con problemi di salute mentale", pp. 88-89: collage di foto di Vito Lopriore.

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

M.



Dentro ciò che facciamo c'è anche ciò che siamo

Nicoletta Fratta
presidente cooperativa sociale Il Margine

Diversi anni fa ho regalato a mio figlio quindicenne il primo libro del *Capitale* di Marx, augurandomi che leggesse almeno le pagine iniziali. Non so se lo ha fatto, quello che so è che ormai quasi nessuno ha la voglia o solo la curiosità di sapere che cosa si trova scritto lì dentro, anche se magari partecipa alle manifestazioni di piazza e coltiva interessi politici.

Basterebbe leggere l'inizio, dove si dice che dominano le merci e che il valore proviene dal loro scambio, per avere un'idea di che cosa stiamo parlando quando pronunciamo la parola "lavoro". E per capire, senza tanti giri, che secondo Marx l'avanzata del capitalismo corrispondeva a un arretramento del "valore" del lavoro, dato che l'unica realtà a contare era il salario, quel denaro che dà accesso al mondo delle merci, diventato oggi il nostro unico mondo.

Scrivo "valore" tra virgolette perché **questo valore del lavoro non dovrebbe venire mercificato**, anzi dovrebbe corrispondere al significato e all'importanza di ciò che facciamo per la nostra stessa vita. Il lavoro **dovrebbe dare senso all'esistenza di ciascuno di noi**, mentre, specie per alcune tipologie di lavoro, accade il contrario: posto che abbiamo un impiego, ogni giorno aspettiamo che finisca l'orario di lavoro per cominciare a vivere davvero la nostra vita.

Il primo articolo della nostra Costituzione recita che siamo una Repubblica fondata sul lavoro. Ma che significa questo "fondata"? Sembra che voglia dire che per l'Italia il lavoro è la cosa più importante, talmente importante che su di esso si regge l'intero edificio delle istituzioni e del senso che hanno per ciascuno di noi. Allora è il caso, ogni tanto, di guardarci dentro, di sapere **in che cosa concretamente consiste questo "lavoro"**, soprattutto come in esso si rispecchiano il "valore" e il significato delle nostre vite.

Incontrare altre vite, lasciarci sfiorare o farci cambiare profondamente

Perché **il lavoro**, quando smettiamo di guardarlo solo come fatica, **rivelà un volto diverso**: diventa il filo che tiene insieme le nostre giornate, **la piccola promessa che ogni gesto, per quanto semplice, ha un valore**.

"Andare al lavoro" significa varcare una soglia invisibile da cui entriamo con le nostre forze e le nostre ferite. E mentre accendiamo una luce, apriamo una porta

o ci sediamo al nostro tavolo, facciamo una cosa sorprendente: **ricominciamo**.

C'è chi trova nel lavoro un ritmo, chi un'identità, chi una tregua, chi una sfida. Per alcuni, il lavoro è l'unico spazio in cui sentirsi utili, visti, parte di qualcosa.

Per altri è una casa secondaria, fatta di colleghi che diventano compagni di viaggio, di parole scambiate al volo che sanno di condivisione, di piccoli gesti che costruiscono fiducia.

Lavorare significa anche incontrare altre vite.

A volte queste vite ci sfiorano appena, altre volte **ci cambiano profondamente**.

Il collega che ascolta. Il cliente che ti ringrazia per un dettaglio che credevi insignificante.

La persona fragile che ritrova, grazie a te, un po' di fiducia.

L'alunno che capisce, il paziente che migliora, l'idea che diventa concreta.

Sono questi gli attimi in cui comprendiamo che **il lavoro, qualunque esso sia, è sempre un dialogo**: tra il mondo e noi, tra ciò che sappiamo e ciò che vogliamo imparare, tra il nostro passato e il nostro futuro.

Perché **io credo che il senso del lavoro non stia solo in ciò che produciamo, ma in ciò che costruiamo dentro di noi mentre lo facciamo**.

Sta nel coraggio di provarci, nella disciplina che ci rende migliori, nella pazienza che affina il carattere, nella scoperta che possiamo andare oltre quello che pensavamo possibile.

E così, giorno dopo giorno, il lavoro diventa un luogo di trasformazione. Di crescita. Di verità.

È una parte della nostra vita in cui possiamo scegliere: essere distratti o presenti, rassegnati o creativi, spenti o appassionati.

Trasformare la fatica in futuro

E poi c'è un luogo, spesso invisibile agli occhi di chi corre, dove ogni giorno persone diverse si incontrano e provano a trasformare la fatica in futuro. È il mondo delle cooperative sociali: **un universo fatto di mani che si tendono, di turni interminabili e di sorrisi che arrivano comunque, anche quando il peso del lavoro si fa sentire tutto**.

Molti lo chiamano "lavoro povero". E in parte è vero: stipendi bassi, riconoscimenti scarsi, orizzonti contrattuali che non sempre bastano a garantire la sicurezza di cui ognuno avrebbe diritto. Eppure, dentro questa povertà apparente, c'è una ricchezza

che non può essere misurata solo con tabelle e numeri: **la ricchezza silenziosa delle relazioni**.

In cooperativa non si lavora solo per produrre o fornire un servizio.

Si lavora soprattutto insieme.

Il valore più grande non sta nella mansione, ma nello scambio continuo tra chi presta un aiuto e chi lo riceve e tra coloro che insieme quell'aiuto lo pensano, lo immaginano, lo rendono possibile.

Ogni obiettivo raggiunto è sempre un "noi".



Quotidianamente dentro i nostri servizi viene offerto alle persone molto più di un supporto tecnico, perché gli operatori ascoltano, orientano, costruiscono relazioni e aiutano a ritrovare dignità e diritti spesso perduti o sfuocati. Il loro lavoro è fatto di presenza costante, attenzione ai dettagli, capacità di leggere i contesti e di attivare risorse, dentro e fuori le persone. **È un lavoro silenzioso, ma essenziale**, che tiene insieme le maglie di una società sempre più complessa.

Un coraggio silenzioso, fatto di presenza costante, di responsabilità e di professionalità

E nonostante l'impegno, il lavoro in cooperativa resta spesso sul fondo della considerazione pubblica. È un lavoro "che si dà per scontato": assistenza, pulizie, cura, supporto... compiti fondamentali per la vita comunitaria, ma spesso sottofinanziati e frammentati, relegati nella categoria del lavoro che "non produce ricchezza ma costi". Ma il valore del lavoro sociale non si esaurisce nell'impatto umano. Ha anche un peso economico significativo che spesso rimane sullo sfondo e viene poco preso in considerazione. **Investire nel lavoro sociale significa**

anche prevenire costi futuri: studi sull'impatto sociale (SROI) mostrano che ogni euro investito in progetti sociali genera fino a 14 euro di beneficio per il sistema. Cooperative sociali e interventi educativi ben progettati hanno dimostrato di raddoppiare l'investimento iniziale, evitando ricadute pesanti su sanità, giustizia e assistenza di emergenza.

Questo significa che il lavoro sociale non è un "costo", ma un motore di sviluppo e coesione. **Crea valore, produce benessere e genera risparmio**.

Ma soprattutto costruisce comunità: perché dove c'è cura, c'è anche più sicurezza, più inclusione e più fiducia. Valorizzare il lavoro sociale significa prendersi cura non solo delle persone più vulnerabili, ma dell'intera società.

In un'Italia attraversata da trasformazioni profonde come ad esempio l'invecchiamento della popolazione, le disuguaglianze crescenti, le solitudini diffuse, le nuove e vecchie fragilità, l'individualismo e l'edonismo come motori della vita, il lavoro sociale rappresenta una delle infrastrutture più solide e al tempo stesso meno riconosciute del nostro sistema Paese. **Eppure, chi lavora in cooperativa continua a esserci.**

Ogni giorno. Con una dedizione che non si può comprare.

È un coraggio silenzioso, fatto di presenza costante, di responsabilità verso l'altro, di una professionalità che non sempre riceve il titolo che meriterebbe.

Se la cooperativa è la casa di questo lavoro, allora la dignità è la sua voce.

È la dignità che nasce nel riconoscersi utili, nel sapere che si contribuisce alla vita degli altri, nel vedere che **un gesto può cambiare una giornata, una persona, un percorso**. Il senso del lavoro in cooperativa, anche quando povero e non riconosciuto, è proprio questo: **l'umanità che resiste**.

Un valore che non si misura sul cedolino, ma nel respiro condiviso di chi crede ancora che il mondo possa essere costruito

insieme, passo dopo passo, mano nella mano. Dietro quel lavoro dalla paga leggera e dal riconoscimento intermittente, c'è appunto un'umanità immensa. E da lì possiamo partire per renderlo più forte. Come? Provo a fare alcune riflessioni che vanno al di là dell'ovvia pretesa del giusto riconoscimento contrattuale ancora oggi per nulla scontato.

La vera forza della cooperazione

Ogni cooperatore porta con sé una storia: raccontare queste storie significa far capire a tutti quanto valore nascondono i gesti quotidiani del suo agire. Solo quando un Paese comprende il peso reale della cura, la cura smette di essere pagata come un'incombenza e inizia a essere riconosciuta come una competenza.

Il lavoro socialmente utile non è "aiuto generico": è professionalità.

Chi si occupa di persone vulnerabili sviluppa capacità relazionali, emotive, organizzative che nessuna macchina può imitare.

Trasformare il lavoro povero significa **dare nomi e ruoli chiari che diventano lessico conosciuto e condiviso**: educatore,

facilitatore, operatore di comunità, mediatore sociale. nomi che riconoscono la complessità dei ruoli, e che chiedono contratti all'altezza degli stessi. Un lavoro cresce quando cresce chi lo svolge. Formazione adeguata, supervisione, affiancamento: non "extra", ma diritti fondamentali riconosciuti economicamente dagli enti per cui lavoriamo ma anche come impegno personale del singolo.

Ogni ora di formazione è un mattone che costruisce dignità.

Un operatore che sa come affrontare un conflitto, comprendere un disagio, leggere un bisogno, è un professionista e un professionista merita un salario adeguato. La cooperativa non è solo un datore di lavoro: è una comunità che restituisce dignità

a chi la abita attraverso:

- innovazione costante;
- governance partecipata, dove la voce degli operatori pesa davvero;
- fondi dedicati al benessere lavorativo;
- progetti che generino valore economico senza perdere la missione sociale.

Una cooperativa che innova diventa un luogo dove il lavoro non consuma ma sostiene. La qualità di ciò che facciamo non nasce soltanto da come lavoriamo, ma da **come stiamo mentre lavoriamo**. Dalla fiducia che costruiamo tra noi, dalla cura che mettiamo nelle relazioni, dai pensieri che ci scambiamo per far crescere un'idea, dalle emozioni che attraversano una riunione, un confronto, un incontro con un utente o un partner. È in questa trama invisibile che si misura la vera forza della cooperazione.

Il luogo in cui possiamo costruire, sbagliare, ricominciare, crescere

La dignità inizia quando qualcuno dice: **"il tuo lavoro è importante"**. Trasformare il lavoro povero delle cooperative in un lavoro dignitoso e prezioso è, dunque, un atto politico, non soltanto culturale ed emotivo.

È **decidere** che la cura non è una spesa, ma un investimento.

È **dare** valore a chi sostiene il peso invisibile della società.

È **restituire** orgoglio a chi ogni giorno sa cambiare la vita degli altri, anche quando la sua è toccata dalla fatica.

La vera trasformazione comincia qui: nel riconoscere che il lavoro di un cooperatore sociale è più grande del suo salario. E che proprio per questo merita un salario più grande.

In questo numero del nostro Magazine vogliamo raccontare proprio questo: il lavoro come luogo vivo, complesso, pieno di movimento.

Le testimonianze che leggerete mostrano che, quando le persone possono essere viste e ascoltate integralmente, **il lavoro smette di essere un obbligo e torna a essere un'esperienza generativa**, capace di trasformare e trasformarci.

Questo significa considerare il lavoro come uno spazio in cui ciascuno può portare sé stesso, non soltanto la propria competenza.

Significa accogliere le differenze, permettere ai talenti di emergere, dare valore ai momenti di fragilità e riconoscere che anche gli stati d'animo fanno parte dell'ecosistema lavorativo.

Perché il lavoro non è la nostra vita intera, ma è una parte di essa che contribuisce a dare forma, direzione e dignità alla nostra esistenza.

È il cammino quotidiano che ci ricorda chi siamo e chi vogliamo essere.

È il luogo in cui possiamo costruire, sbagliare, ricominciare, crescere.

E scoprire, ogni giorno, che dentro ciò che facciamo c'è anche ciò che siamo.



**Ogni obiettivo
raggiunto
è sempre
un "noi".**



Come sta il mondo del lavoro italiano?

Chiara Gribaudo

vicepresidente del Partito Democratico, deputata alla Camera dal 2013

Il PNRR ha sicuramente dato respiro al mondo del lavoro italiano, dopo che era finalmente passato un messaggio anche in Europa: costruire percorsi di debito comune per fare investimenti, una novità storica da perseguire non solo per un'economia di guerra, ma per rimettere al centro un'economia che guardi anche al benessere sociale.

Ambiti potenziali di alto sviluppo, per dare respiro al mercato del lavoro

Oggi bisognerebbe essere più lungimiranti e concreti, sviluppando politiche di **riconversione ecologica** più solide, senza svilirle e senza ridurle a slogan di greenwashing. Se adeguatamente supportata, la transizione ecologica può generare **nuovi cicli produttivi**: dal riciclaggio alla nuova mobilità urbana e delle merci, fino a tutti i comparti manifatturieri collegati, che dobbiamo agganciare ed entro le cui catene del valore dobbiamo entrare. Perché, se non lo facciamo noi, lo farà qualcun altro. E qualcuno, infatti, lo sta già facendo. Ma non solo: parliamo anche di **energia pulita**, in grado di soddisfare le esigenze di un mondo in transizione, in cui compaiono nuovi "energivori". Da qui si arriva al **digitale**, che spesso si immagina come una partita che riguarda solo il software. Certo, essere tra i leader in quel settore non sarebbe male, ma ormai questo appartiene al passato del nostro Paese, anche se abbiamo ancora alcuni poli di eccellenza su cui possiamo e dobbiamo scommettere e investire.

Il digitale significa soprattutto **infrastrutture fisiche**: data center, supercomputer, produzione di hardware, GPU, sistemi di raffreddamento, cavi sottomarini. È su questa partita che dovremmo **mobilizzare capitali pubblici**, ricerca pubblica nei nostri poli di eccellenza e nelle università, coinvolgendo campioni nazionali e aziende partecipate. I software, le intelligenze artificiali "girano" da qualche parte, su un supporto fisico. E se non hai il controllo di questo supporto fisico, non hai davvero il controllo di nulla. Infine, in ultimo ma non per importanza, c'è il **lavoro di cura**. Su questo, l'Europa e il nostro Paese in particolare possono e devono fare un **salto di qualità**. Non riesco a capire come, in un mondo in profonda trasformazione anche demografica, non si riesca a mettere seriamente **al centro del dibattito pubblico** il lavoro di cura, in modo serio, riconosciuto e **pagato adeguatamente**. Se mettessimo ordine in questo disordine, avremmo nuove aree non solo di crescita economica, ma anche di benessere personale e collettivo, che dovremmo tenere molto più presenti, soprattutto in questo nostro vecchio continente.

E la cooperazione sociale?

La cooperazione sociale ha un ruolo importante e, fuori da ogni retorica, credo che in alcune fasi critiche abbia **garantito una vera tenuta sociale** del Paese. Per questo andrebbe maggiormente sostenuta sotto molti punti di vista. La cooperazione si è fatta carico di **bisogni complessi**, ha saputo innovare e creare **lavoro di qualità**: è una potenzialità che non va sprecata, anche alla luce dell'evoluzione che questo settore ha compiuto.

La criticità principale che vedo è duplice: da un lato, il rischio che la cooperazione venga sfruttata per fare **dumping salariale** in alcuni comparti, danneggiando l'intero mondo cooperativo; dall'altro, la necessità che il pubblico, e quindi lo Stato nelle sue diverse articolazioni, sia conseguente nel **riconoscere il valore sociale ed economico** derivante dal lavoro della cooperazione. Credo che questa criticità possa essere superata se vi è un adeguato riconoscimento del costo del lavoro, perché solo così possiamo rimettere al centro la qualità e la sostenibilità delle organizzazioni cooperative di livello. Non possiamo permettere che chi opera in questo ambito venga trattato come di "serie B". Andrebbe colta la sfida di **mantenere l'identità sociale** della cooperazione pur in un contesto in cui la dimensione economica e di mercato è sempre più forte. Il percorso è possibile e utile,

ma richiede **politiche che mettano al centro il lavoro sociale** e di cura, tariffe adeguate, contratti giusti e una maggiore autonomia delle organizzazioni del Terzo Settore, per non perdere quella capacità di innovazione e di prossimità che le caratterizza.

Aree a più alta criticità guardando al futuro del lavoro

Sicuramente le aree storicamente più critiche sono l'edilizia, la cantieristica navale, l'agricoltura, la manifattura, a cui vanno aggiunte le nuove frontiere del lavoro legate alle **piattaforme digitali** e alle **malattie professionali** derivanti anche dall'utilizzo delle nuove tecnologie. In tutti i settori è possibile ridurre i rischi e i conseguenti infortuni e malattie con i **giusti investimenti**, spesso anche minimi, magari utilizzando proprio la tecnologia come supporto. Per capirci, faccio un paragone, purtroppo semplice e un po' amaro: oggi con i droni si fanno le guerre di precisione, eppure non riusciamo a sconfiggere la piaga del caporale in agricoltura usando gli stessi strumenti? Oppure: abbiamo tutti carte d'identità elettroniche, siamo tracciati, ma non riusciamo a realizzare una piattaforma digitale pubblica di incontro tra domanda e offerta di lavoro per i lavoratori migranti, che prima sono al Sud a raccogliere pomodori e poi salgono al Nord per raccogliere la frutta.

Vi pare normale? A me no. Guardando al futuro, mi piace sottolineare come le **grandi innovazioni** possano salvare tante vite. Dobbiamo farle conoscere, diffondere nelle imprese la consapevolezza dell'esistenza di dispositivi, ausili, robot e co-bot. Sappiamo che il tessuto economico del Paese è composto in gran parte da **piccole e medie aziende**: serve allora una vera **operazione culturale**, prima di tutto, e poi, come ci ricorda anche il Presidente della Repubblica, un'**alleanza per la sicurezza sui luoghi di lavoro**, io direi un nuovo patto per il Paese. Non esistono scorciatoie, e i dati drammatici ce lo impongono. Infine, c'è un elemento ulteriore da considerare: in un mondo in cui anche le relazioni umane rischiano di essere trascurate, si creano **nuovi fattori di fragilità** e nuove malattie professionali. Pensiamo alla **spersonalizzazione** che può derivare da un ulteriore salto tecnologico nei nostri modelli produttivi ed economici: una **nuova catena di montaggio** in cui gli strumenti definiscono i tempi delle persone, spesso in modo ancora più pericoloso della vecchia fabbrica fordista. Perché, oltre al corpo, rischiano di incatenare alla macchina anche la mente della lavoratrice e del lavoratore, che finisce per sentirsi quasi perseguitato, spesso vivendo una forma di **"autosfruttamento indotto"**: un concetto un po' complesso, ma che molte e molti hanno sperimentato. Da qui deriva il conseguente aumento delle patologie stress-correlate, dell'esaurimento nervoso, delle patologie della psiche, che secondo me rappresentano una nuova frontiera su cui dobbiamo prepararci a intervenire prima che sia troppo tardi.



Dalla parte della sicurezza sul lavoro

L'evidenza emersa dalla Commissione di inchiesta sul lavoro in Italia, è drammatica ed è una – che poi si declina in tanti aspetti, ma parte da qui: la sicurezza viene considerata più un **obbligo burocratico** che non un vero e proprio diritto/dovere centrale, anzi direi indispensabile, da cui partire. Da questo discendono alcune conseguenze.

Manca una cultura diffusa della sicurezza, come elemento che contamini ogni livello del lavoro e ogni tipologia di mansione. Da ciò deriva che anche la **formazione** e la **prevenzione**: così come sono costruite oggi, risultano insufficienti e spesso solo formali. Siamo totalmente sprovvisti di una fase successiva alla formazione, quella del controllo e della verifica adeguata.

Manca il personale, è frammentato in troppi corpi ispettivi che non rendono efficace ed efficiente il processo; spesso il personale dello Stato non è abbastanza tutelato (non solo economicamente) per svolgere questo tipo di lavoro così complesso. **Mancano banche dati coordinate** tra i vari organismi ispettivi, ed è inaccettabile nel 2025, in un contesto in cui non abbiamo più solo il caporale "storico", ma anche quello digitale. I **subappalti a cascata**, introdotti da questo Governo, non stanno migliorando la situazione dei lavoratori né quella della sicurezza.

Anzi, rischiano di rendere, e spesso rendono già ora, alcuni anelli della catena del lavoro particolarmente fragili, dove si concentra la maggior parte degli infortuni, oltre che dello sfruttamento. Insomma, sono tanti i modi

in cui si dimostra che la sicurezza è percepita come un costo, un intralcio, un fastidio.

E invece, guarda caso, le imprese che **investono di più in sicurezza** sono quelle che **investono di più in generale** e che hanno prospettive migliori, dipendenti più formati, e non solo sulla sicurezza.

Quali strategie e politiche attive, parlando di sicurezza nel mondo del lavoro?

Occorrono investimenti, formazione, controllo, a partire dal sistema degli appalti pubblici e dalle imprese partecipate.

Tutto questo deve avvenire in **maniera bipartisan**, perché, come ci ha ricordato il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, non esistono scorciatoie o bandiere

politiche quando si parla di sicurezza sul lavoro. Questa non può essere considerata un costo, ma un **diritto imprescindibile** per ogni lavoratore e una **responsabilità inderogabile** per lo Stato e per le imprese. Dai familiari di chi sul lavoro è morto o ha subito un infortunio grave ci arrivano richieste molto chiare: misure concrete. Penso, ad esempio, al miglioramento della patente a punti, a garantire il gratuito patrocinio, ad assicurare una giustizia rapida.

Sono tutti punti su cui dobbiamo **lavorare insieme**, partendo prima di tutto da una cultura della sicurezza, ancora troppo poco diffusa. Serve una regia unica che coordini obiettivi, strategie e dati, senza dimenticare l'ipotesi di una **procura nazionale dedicata**, per consentire che i vari processi, oggi sparpagliati nelle diverse procure territoriali, siano gestiti in modo più uniforme.

E non dimentichiamoci dell'importanza fondamentale degli ispettori, perché solo con adeguati controlli possiamo garantire innanzitutto prevenzione.

I tempi del lavoro

La questione dei tempi di lavoro, oggi, è il vero **tema trasversale**: riguarda sicurezza, gender gap, qualità della salute sul lavoro e non solo.

Su questo fronte serve accompagnare i **processi di riorganizzazione del lavoro** e mettere in campo più proposte, la riduzione dell'orario a parità di salario, l'ampliamento dei congedi parentali, in particolare per i padri e il **diritto alla disconnection**. Sono tutti elementi da rendere strutturali universali, senza continuare a classificare lavoratrici e lavoratori in subordinati, parasubordinati o autonomi quando si tratta di diritti fondamentali. Vanno riconosciuti universalmente aspetti come malattia e maternità.

Al centro dell'agenda politica di Governo

Il **tema dei salari** dovrebbe essere uno dei temi centrali per il nostro Governo. Invece si continua ad agire quasi solo sulla **leva fiscale** e solo per alcuni, con misure che non avranno alcuna ricaduta positiva né per il Paese né per gli stessi beneficiari, perché il poco che si ottiene viene rapidamente **eroso dall'aumento dei costi della vita**.

Intanto, si continua a propagandare un Paese che purtroppo non corrisponde alla realtà: si parla di record degli occupati, di crescita del lavoro femminile, ma non si guarda al fatto che **il lavoro è sempre più precario e frammentato**; **povero**, perché la maggior parte dei redditi non è adeguata a sostenere le spese legate ai nuovi costi della vita; **precario**, perché sono stati liberalizzati i contratti a termine.

Anche per questo, come Partito Democratico, sosteniamo con forza la proposta sul **salario minimo**, una misura necessaria per garantire diritti e tutele a chi lavora. È uno strumento che contribuirebbe anche ad abbattere il **gender pay gap** e obbligherebbe a un **salto di qualità nella contrattazione collettiva**, che noi sosteniamo ma che va ripensata e rafforzata.

Serve, innanzitutto, una visione di Paese che tenga conto della **demografia**, dei bisogni esistenti e di quelli emergenti: tutto ciò che oggi manca, ma che è necessario per programmare investimenti pubblici e privati con oculatezza, e non misure spot di breve periodo. Servono politiche industriali credibili, con una visione di futuro per i territori. L'Italia è il Paese in Europa che **meno ha visto crescere i redditi** rispetto all'aumento dei costi della vita. Questo genera diseguaglianze e povertà.

Inoltre, abbiamo un problema enorme di **evasione fiscale e di lavoro nero**. Va combattuto con determinazione, mentre il governo sembra più impegnato a prevedere nuovi condoni e a introdurre **nuovi reati** in modo poco coerente, anziché percorrere con decisione la strada della lotta all'evasione e al lavoro nero.

Se si intervenisse seriamente su questi due fronti, avremmo un Paese più giusto e si restituirebbe anche più fiducia nelle istituzioni. In sintesi: staremmo meglio tutte e tutti.



Chiara Gribaudo

Chiara Gribaudo è un'educatrice e ha lavorato per molti anni nella cooperazione sociale. Attualmente è vicepresidente del Partito Democratico ed è deputata alla Camera dal 2013. Nel suo lavoro parlamentare, come componente della Commissione Lavoro, si è occupata in particolare di lavoro autonomo e lavoro femminile.

È stata promotrice e relatrice unica della legge 162/2021 (detta anche "legge Gribaudo"), che ha introdotto la certificazione della parità di genere per le aziende. Dal 2022 presiede la Commissione d'inchiesta sulle condizioni di lavoro, sullo sfruttamento e sulla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati alla Camera dei deputati.

Elena Chiorino
vicepresidente della Regione Piemonte
e assessore a Istruzione e Merito, Lavoro, Formazione
professionale e Diritto allo Studio universitario

Un luogo dove le competenze generano lavoro

A cura di Margine Comunicazione



Per chi si occupa di cooperazione e lavora sui territori, la Regione – nel nostro caso evidentemente la Regione Piemonte – è un interlocutore fondamentale. Per misurare la salute del mondo del lavoro, quindi, è buona prassi partire proprio dall'assessorato al Lavoro, dove, tra l'altro, istruzione, formazione professionale e politiche attive per migliorare l'occupabilità si intrecciano a diversi livelli.

Da dove possiamo cominciare?

Innanzitutto, valutando i risultati prodotti negli anni dalle misure attuate da Regione Piemonte per favorire l'inserimento lavorativo e migliorare l'occupabilità (attraverso la programmazione e la gestione diretta di interventi a favore di disoccupati, inoccupati, lavoratori a rischio, persone svantaggiate e persone disabili).

Poi, in seconda battuta, provando ad analizzare le strategie mirate rivolte agli Enti pubblici per l'inserimento di lavoratori disoccupati e di persone in fragilità e per sostenere interventi rivolti ai lavoratori di aziende in crisi per la ricerca di nuova occupazione e sostegni ai lavoratori in disagio.

Infine, guardando agli interventi specifici per l'inserimento lavorativo dei giovani e al mondo delle imprese, ossia prendendo in esame le misure a sostegno della creazione d'impresa, del lavoro autonomo e delle start up innovative.

Si tratta indubbiamente di un'analisi complessa, e, proprio per questo, abbiamo chiesto all'assessore al Lavoro e non solo, Elena Chiorino, di accompagnarci in questo proposito.

Quali sono state in questi anni le principali linee di indirizzo che hanno guidato la Regione Piemonte in tema di formazione/lavoro? Con quali obiettivi? Con quali risultati sensibili? Quali le criticità? Quale visione per i prossimi tre anni?

In questi anni la Giunta Cirio ha deciso di **cambiare passo**, senza mezzi termini. Il Piemonte usciva da una stagione in cui la formazione era spesso trattata come un adempimento burocratico, un catalogo di corsi che non dialogavano né con il tessuto produttivo né con le reali opportunità dei giovani. Noi abbiamo ribaltato il paradigma: **competenze, merito, responsabilità**.

Oggi la Regione non finanzia percorsi "per riempire le aule", ma **costruisce filiere**. Accademie di Filiera, ITS: strumenti concreti che collegano studenti, centri di formazione, imprese, lavoratori e territori. Una **strategia occupazionale** e formativa integrata, non annunciata a parole ma praticata ogni giorno.

I risultati si vedono: **più occupati** a fine percorso, più giovani che scelgono la formazione tecnica, più imprese dentro le politiche attive. Il Piemonte è tornato ad avere voce – e peso – nel dibattito nazionale sulle transizioni industriali. Le criticità? Le abbiamo sempre guardate in faccia: denatalità, mancanza di profili tecnici, competizione globale: paghiamo anni di scarsa programmazione.

E proprio per questo la nostra visione è chiara: **governare le transizioni**, non subirle. Il Piemonte deve essere **il luogo dove le competenze generano lavoro**, dove chi perde l'occupazione non viene lasciato solo ed è nelle condizioni di trovare un nuovo lavoro in tempi brevi, dove le imprese trovano una Regione che decide, accompagna e non cambia rotta ogni sei mesi. E proprio in questa direzione va la misura "**Forma Lavoro**", sperimentazione unica in Italia, che garantisce un **sostegno al reddito** a quei lavoratori di aziende in crisi che percepiscono un ammortizzatore sociale e scelgono di formarsi. L'obiettivo è duplice: sostenerli in un momento di difficoltà e accompagnarli in una **riqualificazione professionale** che possa farli uscire una volta per tutte da un settore che vive un periodo di crisi. Una **rivoluzione delle politiche attive**.

Dal suo osservatorio privilegiato, quali sono i settori a più alta criticità e quali strategie sono in essere per sostenere le persone in fragilità lavorativa?

Non c'è settore strategico che non stia vivendo trasformazioni profonde ed è innegabile che una delle più evidenti tocchi quello che è stato ed è uno dei pilastri della nostra identità industriale: l'*automotive*. Ma qui si vede la differenza tra chi governa e chi fa opposizione da tastiera: noi ci siamo dentro, ogni giorno.



Tavoli, trattative, reindustrializzazioni: la Regione Piemonte non si limita a osservare, interviene. E lo fa ad ogni livello, da ogni singolo centro per l'impiego a tutti i tavoli convocati a Roma, presso le sedi ministeriali. E quando parliamo di fragilità lavorativa, non scegliamo la strada facile dell'assistenzialismo.

Le persone non vanno mantenute: vanno accompagnate. Con formazione mirata, ricollocazione costruita con le imprese, percorsi personalizzati. Quando un lavoratore rischia di perdere il posto, la Regione Piemonte c'è. Sempre. E continuerà a esserci, perché la transizione, soprattutto quando calata dall'alto da un'Europa che fino a oggi si è rivelata miope, non può diventare un **dramma sociale**. Non sono i lavoratori a dover pagare il prezzo di scellerate scelte green imposte da burocrati: siamo profondamente convinti che la **sostenibilità debba essere sociale ed economica**, oltre che ambientale.

Quali sono le priorità in agenda dell'Assessorato al Lavoro nel prossimo triennio? Perché?

Le priorità dei prossimi tre anni sono obiettivi netti e **non negoziabili**. Dobbiamo liberare energie. La prima: **colmare il più possibile il mismatch tra domanda e offerta**. Non possiamo rassegnarci ad avere imprese che cercano profili e giovani che non li trovano. Qui serve una regia forte: la Regione

la esercita e continuerà a esercitarla ogni giorno di più. Lo abbiamo dimostrato anche con "**IoLavoro**", rinnovando una manifestazione ventennale e apprendola a un pubblico più giovane, proprio per lavorare a favorire quell'incrocio domanda e offerta a partire dai banchi di scuola.

Poi, come detto, abbiamo scelto di **proteggere il lavoro** dentro la tempesta delle transizioni globali. *Automotive*, aerospazio, energia, costruzioni e intelligenza artificiale: vogliamo guidare il cambiamento, non rincorrerlo.

La terza riguarda invece **i giovani e il merito**. Continueremo a investire sul sistema ITS, che è già un'eccellenza a livello nazionale con percorsi che una volta terminati garantiscono 9 volte su 10 un'occupazione.

E poi vogliamo investire su un **orientamento** che parli chiaro, sulle esperienze pratiche. I ragazzi devono sapere che il **Piemonte** è un **"territorio di opportunità"** per chi ha talento e voglia di mettersi in gioco. Per troppi anni è stata detta loro una brutta bugia, quella di un'ipotetica assenza di futuro.

Non è così: il Piemonte e l'Italia sono pieni di opportunità, dobbiamo dirlo ai nostri giovani. Inevitabile poi un passaggio legato alla **sicurezza sul lavoro**.

Non è un tema tecnico: è una battaglia culturale e politica. Perché parlare di sicurezza significa parlare di rispetto del lavoro e della qualità dell'impresa. In sinergia con il Governo investiamo per arginare e debellare un fenomeno odioso, facendo tutto quello che è nelle nostre facoltà per invertire la rotta.



Quali sono, oggi,
in Piemonte le parole
chiave per descrivere
il mondo del lavoro?
Perché?

Oggi ci sono cinque parole
che non descrivono solo
una linea politica,
ma una visione precisa
di Nazione. E raccontano
con chiarezza il lavoro
che stiamo portando
avanti in Piemonte.

Merito

Per troppo tempo è stato trattato
come una parola scomoda.
Per noi è l'esatto contrario: è la condizione
che permette a un territorio e al singolo
di crescere. Il merito riconosce l'impegno,
valorizza il talento, premia chi si mette in gioco.
Senza merito non c'è **mobilità sociale**,
non c'è competitività, non c'è **futuro**.
E il Piemonte ha scelto di rimetterlo al centro
delle politiche educative, formative e del lavoro.

Come si inserisce il tema del lavoro
sociale e dell'attenzione alla dimensione
degli inserimenti lavorativi di persone
con disabilità all'interno delle politiche
attive regionali? Con quali strategie?

L'inclusione lavorativa delle persone
con disabilità è, prima di tutto,
una prova di serietà istituzionale.
Noi non la affrontiamo con retorica
o slogan: la affrontiamo con **politiche
attive**, percorsi individuali, strumenti
concreti. Perché il lavoro è dignità,
e la dignità non si improvvisa.

Abbiamo tradotto queste parole in fatti,
finanziando con 3,7 milioni di euro
**i progetti di pubblica utilità
per persone con disabilità**
e il potenziamento del Fondo Regionale
Disabili. Per questo **collaboriamo
sempre di più con il privato sociale
e con la cooperazione**, che in Piemonte
rappresentano un patrimonio straordinario.

Il nostro impegno politico è chiaro:
più inserimenti, più progetti, più appalti
pensati come leva di inclusione
e non come meri atti amministrativi.

Il messaggio è semplice: una Regione
moderna non lascia indietro nessuno,
ma soprattutto dimostra che includere
significa valorizzare.

E il Piemonte, su questo, vuole essere
un riferimento nazionale.

1

2

3

4

5

Competenze

La competizione globale non la vincono i territori
che cercano alibi, ma quelli che investono
sulle persone. E noi abbiamo trasformato
la formazione da catalogo di corsi a vere filiere
di competenze: ITS e Accademie di Filiera, percorsi
professionalizzanti che collegano scuole, imprese,
centri di ricerca. Senza competenze, il lavoro
rimane un titolo astratto. Con le competenze,
diventa opportunità concreta. Una **formazione
di qualità** è alla base di quel Made in Italy
che poi tutto il mondo ci invidia e prova a copiare.

Welfare

Oggi il Welfare non può più essere solo assistenza: deve essere
una **leva di sviluppo**. Per le **imprese**, che hanno bisogno
di strumenti per attrarre e trattenere lavoratori. Per le **donne**,
che chiedono condizioni reali per conciliare vita e professione.
Per i lavoratori, che devono poter crescere senza ostacoli.
Il Piemonte sta costruendo un Welfare moderno, che integra
impresa, comunità e istituzioni: non un costo, ma un investimento
nella produttività e nella **coesione sociale**.



Elena Chiorino

Vicepresidente
della Regione Piemonte
e Assessore a Istruzione
e Merito, Lavoro, Formazione
professionale e Diritto
allo Studio universitario.
Nata a Biella nel 1977,
è madre di tre figli.
Negli ultimi 5 anni
(2019-2024) ha ricoperto
la carica di assessore
in Regione Piemonte.

Laureata in Economia
e dirigente di Fratelli d'Italia,
è stata sindaco di Ponderano
(2014-2019). Dal 2018 al 2021,
invece, è stata consigliere
provinciale in Provincia
di Biella. Dall'agosto
del 2023 è responsabile
nazionale del Dipartimento
Lavoro e Crisi Aziendali
di Fratelli d'Italia.

Opportunità

La politica serve a questo: aprire strade
dove non ce ne sono, e rendere accessibili
quelle già esistenti. Opportunità significa
non lasciare indietro chi vuole rimettersi in gioco,
significa accompagnare chi è in difficoltà,
significa trasformare un territorio in un ecosistema
attrattivo, dove se hai un talento o un'idea
puoi trovare spazio, strumenti, sostegno.

Ascensore sociale

È il cuore del nostro lavoro. L'idea che ogni persona, se accompagnata
e formata, possa **migliorare la propria vita**, la propria carriera, la propria
dignità professionale. Non è una formula retorica: è ciò che accade
ogni volta che un giovane entra in un ITS, che un lavoratore viene
riqualificato con GOL, che un'impresa assume grazie a un percorso
formativo mirato. L'ascensore sociale funziona solo se la politica ci crede
davvero. Noi - e su questo il Governo ci ha dato un grande assist
archiviando il fallimentare assistenzialismo di Stato - ci crediamo.
Questo è il Piemonte che stiamo costruendo: serio, competitivo, affidabile.
Un Piemonte che non si lamenta, ma si prepara.
Che non promette, ma realizza.

Due parole con

Michela Favaro

vicesindaca Città di Torino e assessora al Lavoro

Un ruolo decisivo per promuovere politiche attive del lavoro

A cura di Margine Comunicazione

Torino. Città Metropolitana.

Partiamo dai dati forniti dall'OMLT, l'Osservatorio sul mercato del lavoro della Città di Torino, che fornisce una selezione ragionata di dati utili all'analisi del mercato del lavoro a livello cittadino, in collaborazione con l'Agenzia Piemonte Lavoro, la Camera di Commercio di Torino, l'INAIL e la Regione Piemonte e con il coordinamento scientifico dell'IRES Piemonte.



Partiamo dal **rapporto tra demografia e offerta di lavoro**, considerando le dinamiche che incidono direttamente sul **potenziale occupazionale** e sulla capacità attrattiva della città.

La popolazione cittadina è in calo nell'ultimo decennio (857mila a fine 2024, -3% sul 2014), ma mostra un lieve rimbalzo nel 2024 (+1% sul 2023) trainato dal saldo migratorio positivo con l'estero. La componente straniera, che in passato ha arginato lo spopolamento e reso Torino una città sempre più multiculturale, presenta oggi segnali di invecchiamento simili a quelli della popolazione italiana. Resta marcato il calo della fascia 25-45 anni, con un conseguente squilibrio generazionale e aumento dell'indice di vecchiaia.

Occupazione

Dopo il rimbalzo post-pandemia, il livello degli occupati nel capoluogo resta inferiore ai valori del 2018-2019.

La disoccupazione si mantiene sui livelli stabili e l'inattività si riduce solo lievemente, segnalando la **difficoltà di riattivare giovani, donne e lavoratori espulsi** dai processi produttivi. L'occupazione cresce invece nei Comuni dell'area metropolitana e nel resto del Piemonte, a conferma di un processo di redistribuzione territoriale delle opportunità di lavoro.

Domanda/offerta

Il **disallineamento** tra domanda e offerta di lavoro è in aumento: le imprese richiedono sempre più profili qualificati, in particolare

con competenze digitali, tecnico-scientifiche e umanistiche, mentre una quota rilevante della forza lavoro possiede titoli medio-bassi. Ne derivano **difficoltà di reclutamento e rischi di polarizzazione del mercato del lavoro** tra figure altamente qualificate e lavoratori con occupazioni precarie o a bassa retribuzione.

Imprese

Nel 2024 si contano circa 108mila sedi d'impresa: aumentano le società di capitale e le unità locali, anche grazie alla presenza di aziende con sede legale esterna al territorio metropolitano. Cresce l'imprenditoria straniera, mentre calano le imprese giovanili e resta bassa la quota femminile.

Occupazione Domanda/offerta Struttura produttiva Imprese

Struttura produttiva

Il sistema economico cittadino è interessato da una **terziarizzazione avanzata**: crescono i settori dell'istruzione, della sanità, dei servizi sociali e dei servizi alle imprese, mentre l'industria tende a concentrarsi nell'area metropolitana.

Non si tratta di una semplice "deindustrializzazione", ma di una **trasformazione verso un'economia urbana più orientata ai servizi** ad alto contenuto di conoscenza.

Tuttavia le imprese industriali restano essenziali per l'identità produttiva torinese e per sostenere l'innovazione tecnologica e la transizione verde.

Se questo è lo stato dell'arte, diventa allora interessante coinvolgere direttamente l'Assessorato al Lavoro della Città di Torino in una riflessione aperta sulle sfide che si aprono e sul ruolo che l'amministrazione pubblica intende giocare nel promuovere e sostenere le politiche attive del lavoro.

La parola quindi a Michela Favaro, vicesindaca della Città di Torino e assessora al Lavoro.





Come Assessore al Lavoro stiamo cercando di assumere un ruolo attivo, capace di mettere intorno a un tavolo in modo stabile e strutturato tutti gli attori del territorio (istituzioni, parti sociali, imprese, università, enti di formazione, Terzo Settore). Una priorità centrale riguarda la **qualità e la sicurezza del lavoro**, con azioni mirate all'applicazione corretta dei **contratti collettivi negli appalti, al rafforzamento dei protocolli** con le organizzazioni sindacali e alla promozione di campagne di sensibilizzazione sulla cultura della sicurezza, con particolare attenzione ai lavori atipici e alle nuove forme occupazionali, come quella dei rider. Parallelamente, dobbiamo agire per cercare di ridurre il **disallineamento tra domanda e offerta** di lavoro, potenziando l'orientamento scolastico e professionale: un'attenzione particolare deve essere rivolta ai servizi di accompagnamento al lavoro, per offrire percorsi personalizzati e continuativi. L'**inclusione** rappresenta un altro asse strategico: è necessario promuovere percorsi specifici per donne, giovani, NEET e persone fragili, integrando servizi di conciliazione vita-lavoro e strumenti come le doti individuali, che consentono di sostenere concretamente l'inserimento e il re-inserimento nel mercato del lavoro. Un altro obiettivo fondamentale è la **valorizzazione e attrazione dei talenti**: le politiche abitative, formative e professionali devono essere coordinate, integrando strumenti come il servizio Lo.C.A.Re., i progetti di **housing sociale** e il **Pacchetto Talenti**, in sinergia con università, ITS e imprese per trattenere e attrarre nuove competenze.

Allora entriamo nel vivo: possiamo indicare e approfondire alcune buone prassi dei progetti della Città di Torino finalizzati a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone in cerca di occupazione?

Il settore pubblico mantiene un **ruolo decisivo** nel promuovere politiche attive del lavoro, coordinando strumenti, risorse e partenariati che consentano di trasformare le politiche sociali e occupazionali in azioni concrete di inclusione e sviluppo. A Torino questo ruolo si traduce in una **regia pubblica forte ma collaborativa**, che lavora con imprese, università,

enti di formazione e Terzo Settore con l'obiettivo di costruire un sistema lavoro più giusto, innovativo e accessibile. Un esempio emblematico è rappresentato dalle **Reti dei Poli dell'Occupabilità**, parte integrante della strategia "Torino Città del Lavoro" e finanziate attraverso il Programma PN METRO Plus. Entro il 2026 saranno attivi otto nuovi Poli, distribuiti in tutte le Circoscrizioni cittadine, che andranno a rafforzare il presidio già operativo di via Braccini. Questi centri offriranno **servizi integrati per l'orientamento**, la formazione e il reinserimento professionale delle persone, ma anche supporto diretto alle aziende per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, riducendo il disallineamento di competenze. Uno degli elementi più innovativi è l'introduzione delle **"doti individuali"**, un pacchetto di servizi personalizzati che sostiene le persone nella fase di riattivazione: può finanziare corsi di formazione, tirocini o misure di conciliazione vita-lavoro, come assistenza familiare o servizi di cura. Il progetto, costruito attraverso un percorso partecipativo con oltre 50 realtà del territorio, ha anche una forte dimensione urbana e sociale. Con un investimento di oltre 4 milioni di euro, sono stati attivati **cantieri sociali** che nel 2025 arriveranno a coinvolgere più di 400 disoccupati, mentre nel 2026 nasceranno incubatori per giovani under 35 in condizioni di svantaggio.

Settore imprese: parliamo del Bando per le micro, piccole e medie imprese, anch'esso sostenuto dal PN Metro Plus 2021-2027?

L'Avviso pubblico prevede **contributi a fondo perduto** compresi tra 15.000 e 70.000 euro, destinati sia alle imprese tradizionali, sia a quelle sociali, per sostenere la transizione green dei processi produttivi e l'efficienza energetica. Con una dotazione complessiva di 2,4 milioni di euro, interamente finanziata da fondi europei, il bando è accompagnato da un supporto tecnico curato da **Environment Park**, centro di eccellenza torinese per la sostenibilità e l'innovazione ambientale. Sono già 23 le aziende finanziate, per oltre **1,4 milioni di euro erogati**, con particolare attenzione alle **aree di Aurora e Barriera**.

di Milano, quartieri che necessitano di rilancio economico e rigenerazione produttiva. Un criterio premia i progetti presentati in rete o in forma associata, riconoscendo la **collaborazione come leva di innovazione** o coesione territoriale. Questa iniziativa contribuisce non solo a sostenere la competitività delle imprese, ma anche a generare nuova occupazione e a rafforzare la coerenza con il **Climate City Contract** sottoscritto da Torino con la Commissione europea, che impegna la Città a ridurre dell'80% le emissioni di CO₂ entro il 2030. La Città, inoltre, continua a promuovere altre azioni strutturali: il **Protocollo con i sindacati** sugli appalti, volto a garantire legalità, qualità e sicurezza del lavoro; i contributi per la **cultura della sicurezza** destinati a scuole e cittadini; la **Cabina "Attrazione Talenti**" nell'ambito di "Torino Impact City", che offre servizi integrati per attrarre e trattenere profili qualificati.

La scorsa estate, al Polo del Novecento nel corso del seminario "Torino Città del Lavoro. Prospettive e strategie condivise per costruire un futuro e uno sviluppo giusto", si è discusso delle nuove azioni concrete per affrontare le crisi occupazionali e industriali con strumenti integrati. Ci può sintetizzare alcuni degli snodi principali di queste strategie e quali sono al momento le più urgenti da attivare?

Il confronto al Polo del '900 ha rappresentato un momento di confronto importante tra istituzioni, parti sociali, imprese, mondo della formazione e Terzo Settore, per condividere una visione comune sul futuro del lavoro a Torino. Il seminario ha consolidato l'impegno della Città nel promuovere una strategia integrata che tenga insieme occupazione di qualità, innovazione e coesione sociale, individuando alcune direttive prioritarie. Tra gli snodi centrali, la necessità di rafforzare la sicurezza e la qualità del lavoro, con protocolli condivisi con le organizzazioni sindacali e azioni specifiche per i settori più esposti. Un altro tema chiave è la **valorizzazione dei talenti e del capitale umano**, mentre sul fronte produttivo resta decisivo il sostegno alla transizione green e digitale

delle imprese, anche attraverso strumenti come il Bando MPMI di cui parlavamo prima.

A partire da queste priorità, la Città ha avviato i Tavoli per la condivisione delle prossime azioni, un percorso partecipativo che coinvolge istituzioni, imprese, sindacati e realtà formative.

I tavoli dedicati a:

- 1) **lavoro giusto, dignitoso e inclusivo**
- 2) **capitale umano, attrattività, qualità dei servizi pubblici e politiche per l'abitare**
- 3) **sviluppo industriale, innovazione e transizione verde**

definiranno nelle prossime settimane strategie condivise per sostenere le imprese, favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, rendere attrattivo il territorio e promuovere lo sviluppo sostenibile.

Quali alleanze con il Terzo Settore si sono rivelate strategiche (e lo saranno ancora di più in futuro) per favorire l'occupazione di persone fragili e appartenenti a categorie svantaggiate?

Il **Terzo Settore** rappresenta un **partner essenziale** nella costruzione di una Torino del lavoro inclusiva, innovativa e coesa. La sua capacità di intercettare i **bisogni reali delle persone**, di lavorare in prossimità dei territori e di attivare reti di solidarietà e competenze lo rende un **interlocutore strategico per sviluppare politiche del lavoro** che mettano davvero al centro la persona.

Le alleanze con cooperative, associazioni ed enti del Terzo Settore consentono di rafforzare il welfare comunitario e di costruire percorsi personalizzati di inclusione lavorativa, rivolti in particolare a giovani, donne, persone con disabilità o in situazioni di fragilità. Attraverso attività di accompagnamento, tutoraggio e job coaching, il Terzo Settore contribuisce non solo all'inserimento lavorativo, ma anche alla **crescita delle competenze e alla tenuta sociale dei quartieri**. Un ambito importante di collaborazione è quello dell'**economia carceraria** e dell'inserimento di detenuti ed ex detenuti, dove le imprese sociali svolgono un ruolo decisivo nel coniugare legalità, formazione e opportunità occupazionali.

A ciò si affiancano i progetti di **housing sociale** e **rigenerazione urbana**,

che integrano soluzioni abitative e percorsi di lavoro e le iniziative per la conciliazione vita-lavoro, realizzate attraverso reti territoriali di servizi educativi, culturali e di cura.

Il Terzo Settore, inoltre, è un **motore di innovazione sociale**: sperimenta modelli di impresa inclusiva, strumenti di microcredito e collabora con il sistema pubblico per misurare effetti sociali ed economici delle politiche attive. In questo senso, le sinergie con Torino Social Impact, le fondazioni e gli operatori della finanza sociale rappresentano un laboratorio avanzato di partnership pubblico-privata.

Tutte queste esperienze si intrecciano ora con i Tavoli per la condivisione delle prossime azioni, che offrono un nuovo spazio di co-progettazione.

Il **Terzo Settore sarà protagonista**, in particolare, nel tavolo su "Lavoro giusto, dignitoso e inclusivo", ma il suo contributo attraversa anche gli altri due tavoli dedicati a capitale umano e politiche per l'abitare e a sviluppo industriale, innovazione e transizione verde.

La sua presenza garantirà che le scelte strategiche mantengano un **orientamento umano e territoriale**, capace di tradurre gli obiettivi in risultati concreti per le persone e le comunità.



Michela Favaro

È una figura di spicco dell'amministrazione torinese, attualmente vicesindaca nella Giunta

guidata dal sindaco Stefano Lo Russo. Nata nel 1973, è laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Torino ed è abilitata all'esercizio della professione di avvocato. Sposata e madre di due figli, dal 1998 lavora come giurista d'impresa in importanti multinazionali del settore automotive, tra cui Iveco S.p.A., Fiat S.p.A. e FPT Industrial S.p.A. La sua carriera politica è iniziata presto: è stata assessora alla Promozione della Città di Collegno dal 1999 al 2001, poi consigliera comunale

a Torino dal 2001 al 2006. Ha ricoperto anche ruoli dirigenziali in ambito pubblico, come Presidente e Amministratore Delegato di AFC Torino S.p.A. dal 2016 al 2018, e successivamente solo Presidente fino al 2019. Nel suo attuale incarico di vicesindaca, detiene deleghe strategiche: Personale, Patrimonio, Legalità (fino a maggio 2024), Lavoro, formazione professionale, attività produttive e sviluppo, Rapporti con il sistema carcerario, Conciliazione dei tempi e politiche per le famiglie.

Lavorare nella cooperazione sociale nel mezzogiorno del Paese

Andrea Pianu
vicesegretario Legacoopsociali nazionale



La cooperazione sociale, con oltre 14 mila imprese e 509 mila addetti (secondo i dati Istat - *Struttura e profili del settore non profit 10 ottobre 2025*) e un fatturato che supera i 15 miliardi (dati Euricse - *La cooperazione in Italia, 2023*), rappresenta un soggetto fondamentale nel tessuto economico del Paese. E lo è ancor di più per il ruolo che svolge nel costruire e fornire risposte ai bisogni di salute, benessere e inclusione delle persone, spesso le più fragili, e nel mantenere un livello di coesione e abitabilità di territori e comunità che vedono la "fuga" delle politiche e dei servizi pubblici.

Come osserva il recente Rapporto Istat sulle realtà non profit (ottobre 2025) la cooperazione sociale, a fronte di un calo del 2.6% del numero di imprese tra il 2023 e il 2022, fa registrare un incremento dei dipendenti impegnati nelle proprie attività. Di questo mondo, le cooperative sociali di Legacoop sono parte rilevante. Questo è vero anche nel Mezzogiorno d'Italia, dove operano oltre 700 cooperative sociali aderenti a Legacoopsociali con circa 16 mila dipendenti.

Significa che tutto va bene?

In realtà questi elementi non possono che associarsi a una lettura più complessa dello stato delle politiche e dei servizi sociali e sanitari in questa parte del Paese. Con una **criticità importante** nell'accesso da parte dei cittadini a servizi fondamentali di **welfare**, che nei fatti compromettono le **pari opportunità** tra le persone in tutti quei percorsi educativi, formativi, di cura e inclusione, che sono fondamentali affinché qualunque persona, e in particolare le nuove generazioni, possano proiettarsi, con le proprie aspirazioni, nella costruzione di un **futuro dignitoso e motivante**.

Quanto si spende per il sociale?

L'elemento che semplifica maggiormente questa criticità nella **disponibilità e accesso ai servizi** nei territori del **Sud \ Isole** può essere individuato nel dato relativo alla **spesa pro capite** dei Comuni per il sociale. Una spesa che, pur in fase di recupero nel 2022 nelle Regioni del Mezzogiorno, continua a essere segnata da **profonde disomogeneità**, con ambiti territoriali che spendono oltre 246€ e altri che spendono meno di 77€ (CNEL, *Rapporto sui servizi sociali territoriali 2025*,

Analisi della spesa dei Comuni nel 2022, con confronto temporale e tra Ambiti Territoriali Sociali (ATS).

È in questo quadro che **il tema del lavoro** nella cooperazione sociale nel Mezzogiorno assume connotazioni specifiche che andrebbero indagate e approfondite. L'esigenza di sviluppare e **consolidare** significativamente la rete del welfare locale in ambiti fondamentali per il futuro dell'intero Paese, e di quelle Regioni in particolare, può rappresentare un obiettivo capace di contribuire a creare **nuova occupazione** in un contesto in cui i dati della **disoccupazione** raggiungono il 12% nella fascia 15 – 74 anni (ma sono il 13,9% tra le donne, contro l'11,1% tra gli uomini), mentre quella giovanile (fascia 15-24 anni) raggiunge il 21,5% (Istat – *Flash mercato del lavoro*. Settembre 2025).

D'altra parte, la perdita di **riconoscimento sociale ed economico** del lavoro di cura, del lavoro sociale, rende sempre più difficile intercettare uomini e donne, in particolare tra le nuove generazioni, interessate e disponibili a formarsi e a impegnarsi professionalmente in un settore umanamente ricco di emozioni e relazioni, ma **particolarmente precario** ed economicamente poco remunerato.

Riconoscere il lavoro sociale

Lavorare nella cooperazione sociale, nel passato e per altre generazioni, ha rappresentato lo **sviluppo coerente di un impegno** che nasceva nelle forme del volontariato, animato da forti motivazioni e idealità, che evolveva in forme più strutturate, organizzate e professionali; e in questo percorso la **percezione di utilità sociale** in molti casi compensava la minore realizzazione economica e la rinviaava in un futuro indefinito.

Oggi tutto questo **non è più sostenibile**, né accettato. La professionalizzazione e la **specializzazione del lavoro sociale**, anche per i percorsi formativi che lo accompagnano, hanno restituito centralità e peso al riconoscimento economico, cartina di tornasole per il riconoscimento di uno **status sociale** personalmente percepito dignitoso, oltre che utile alla collettività.

Su questo punto Legacoopsociali in questi anni si è interrogata e ha discusso molto, fino a decidere di assumere il tema del **riconoscimento del valore del lavoro sociale**, e specificamente di quello svolto nelle nostre organizzazioni di impresa, come **centrale** nell'esercizio della propria funzione di rappresentanza, di iniziativa culturale oltre che politica.

Il **rinnovo del CCNL** del settore, concluso nei primi mesi del 2024, si colloca in questo impegno, un atto che vuole dare un **segnaile importante**, ancorché non esaustivo,

per **invertire la tendenza** alla fuga di professionisti e operatori, spesso soci delle cooperative, dal lavoro nei servizi e attività nei quali siamo impegnati. Un atto che comporta un richiamo forte ad una assunzione di **responsabilità nuova** da parte della **Pubblica Amministrazione**, affinché, coerentemente alle dichiarazioni di formale riconoscimento del nostro ruolo nella vita delle persone, seguano impegni concreti nella messa a disposizione delle **risorse necessarie** per garantire agli operatori dei servizi il pieno riconoscimento economico previsto dal contratto nazionale di lavoro.

Parliamo di amministrazione condivisa?

A partire anche da questo impegno, dalle risposte reali che il sistema delle istituzioni e della politica saprà dare a questa necessità, potranno crearsi i presupposti per una **modifica profonda** nelle modalità di relazione tra le nostre esperienze e la PA. È necessario superare la logica prestazionale e i rapporti di potere tipicamente insiti nei contratti d'appalto, per sperimentarsi in quella dell'**amministrazione condivisa**, che si realizza tra soggetti qualificati e professionalmente impegnati a perseguire l'interesse generale e a costruire politiche pubbliche in risposta ai bisogni dei cittadini. L'amministrazione condivisa può rappresentare uno strumento da agire,

in particolare **nelle aree del Paese dove i servizi di welfare sono meno robusti** e discontinui nel tempo. Uno strumento per far emergere la capacità di lettura dei **bisogni del territorio** e di progettualità innovativa della cooperazione sociale; una progettualità che non si sottrae, ma anzi accoglie e rilancia l'impegno alla **rendicontazione sociale** e alla misurazione/valutazione dell'**impatto sociale** che il nostro lavoro crea nella vita delle persone e delle comunità.

Tutto questo ha a che fare con il riconoscimento del lavoro sociale e la possibile sua ripresa di attrattività? Io penso di sì. Perché ci richiama ad alcuni fondamentali della identità cooperativa.

Un nuova attenzione ai bisogni di senso del nostro fare

Rendere attrattivo per le nuove generazioni il lavoro nella cooperazione sociale comporta la capacità di integrare il riconoscimento economico dell'attività svolta ad un rilancio forte della dimensione della **mutualità** delle nostre imprese. Comporta una nuova attenzione ai bisogni di senso del nostro fare, che non sempre appare evidente nei rapporti segnati da subalternità/soggezione con la PA e la politica; così come egualmente importante risulta l'attenzione che sappiamo dare all'**armonizzazione dei tempi di lavoro** con le esigenze

della vita quotidiana e alla costruzione di percorsi di formazione permanente e di crescita professionale. Se sono queste alcune delle sfide che certamente segnano il contesto nazionale del lavoro sociale, affrontarle nelle regioni del Mezzogiorno necessita un sempre più forte lavoro per **rendere più coese le nostre associate**, favorirne la cooperazione per la costruzione di punti di vista capaci di incidere sulle politiche di sviluppo locale.

Una nuova interlocuzione con la politica e le istituzioni locali, è certamente necessaria per affrontare i nodi delle risorse per il mantenimento e lo sviluppo stabile del sistema dei servizi; interlocuzione ancor di più necessaria per contribuire a delineare, programmare e co-progettare **un sistema di welfare più forte** e di qualità, senza dimenticarsi di affrontare con forza e determinazione i nodi essenziali che quotidianamente mettono a rischio la **continuità aziendale** delle cooperative sociali per la carenza di liquidità e di credito, per i gravi ritardi dei tempi di pagamento delle prestazioni e attività realizzate nell'ambito dei contratti pubblici con gli Enti locali o il sistema sanitario o altri livelli istituzionali. È con l'azione combinata su più livelli che sarà possibile **restituire forza e identità**, riconoscimento della funzione sociale del lavoro che portiamo avanti, facendo riconoscere insieme al suo valore economico e relazionale, la sua utilità e la sua bellezza.



Andrea Pianu

Andrea Pianu, 62 anni, da febbraio 2022 è vice presidente nazionale di Legacoopsociali con delega al "Sud e aree interne", incaricato confermato dopo l'ultimo congresso nazionale del 2024. Il suo lavoro in ambito cooperativo inizia nel 1992, quando entra come dipendente presso la cooperativa sociale CTR di Cagliari, occupandosi di servizi e politiche

per i giovani nel campo dell'orientamento e del lavoro, delle politiche educative e di inclusione. Nel 2002 diventa socio e consigliere di amministrazione della cooperativa e vice presidente dal 2011 al 2019. Dal 2010 è componente del coordinamento regionale delle cooperative sociali di Legacoop Sardegna, e dal 2017 responsabile regionale di Legacoopsociali per Legacoop Sardegna.

Lavorare per generare lavoro

Marisa Belluscio
Con i bambini



Dal 2016, come gestore del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, Con i bambini ha promosso 28 bandi e iniziative, finanziato oltre 800 progetti e attivato altrettanti partenariati in tutto il Paese, sostenendo interventi rivolti ai minori, alle loro famiglie e alle comunità educanti. Queste progettualità non producono effetti solo sul piano sociale, culturale e istituzionale, ma generano anche un impatto significativo sul mondo del lavoro.

I progetti attivati, infatti, danno vita a **nuove figure professionali** che spesso continuano la loro attività anche oltre la durata dei finanziamenti. Si tratta, in molti casi, di **forme di occupazione innovative**, che richiedono competenze ibride e sempre più articolate: non solo educative o psicologiche, ma anche legate alla mediazione, alla facilitazione dei processi, alla progettazione e alla gestione tecnico-amministrativa. Queste **reti e sinergie** contribuiscono quindi a rafforzare l'**ecosistema del lavoro sociale**, stimolando professionalità nuove e più attrezzate a rispondere alla complessità dei bisogni educativi contemporanei.

Tenere insieme sviluppo locale e crescita delle persone

Dal nostro osservatorio sul **contrasto alla povertà educativa** emerge con chiarezza come la **scuola** e l'**apprendimento** restino il fulcro della maggior parte delle progettualità. È in questo contesto che le **disuguaglianze** si manifestano con maggiore evidenza e dove il bisogno di interventi educativi mirati è più urgente. Accanto alla scuola, registriamo una crescita significativa degli **interventi rivolti alla prima infanzia**, fascia in cui gli investimenti generano i risultati più incisivi sia sullo sviluppo dei bambini, sia sul sostegno alle famiglie, soprattutto nei territori più fragili. Negli ultimi anni è aumentata anche l'attenzione verso iniziative legate alla **transizione digitale**, al **benessere psicologico** e ai **percorsi di inclusione**, ambiti che intercettano nuove vulnerabilità e che mostrano quanto il contesto educativo sia in rapida trasformazione. Parallelamente, osserviamo un forte dinamismo nei progetti che lavorano sulla **costruzione di comunità educanti** e di reti territoriali: alleanze che permettono ai territori di affrontare problemi complessi attraverso risposte integrate e condivise. Nel tempo abbiamo imparato che i progetti più strategici sono quelli capaci di **mettere in relazione tutti gli attori locali**, rafforzando le competenze della pubblica amministrazione e del Terzo Settore. Sempre più spesso sosteniamo iniziative che consolidano il dialogo e la collaborazione tra enti locali, scuole

e organizzazioni sociali, favorendo l'integrazione tra politiche educative, sociali, sanitarie e di sicurezza. Queste alleanze generano un impatto che va oltre gli esiti dei singoli interventi: producono fiducia, corresponsabilità e una **nuova capacità dei territori** di prendersi cura dei propri bambini e ragazzi. Le iniziative finanziate sono, in molti casi, storie di reti che si costruiscono per concorde adesione, in cui genitori, docenti, educatori e facilitatori coltivano una visione comune. Ciò che accomuna le esperienze più efficaci è proprio la capacità di tenere insieme sviluppo locale e crescita delle persone, mostrando che solo comunità più forti possono garantire opportunità educative più eque.

Le sfide più grandi per il lavoro sociale

L'educazione e la cultura dell'infanzia sono sempre al centro dei nostri interventi e rappresentano i punti di partenza per ogni **processo di cambiamento** nei territori fragili. Le sfide sono però numerose e complesse, anche perché l'**ambito educativo** si trasforma adattandosi ai bisogni emergenti e si confronta con forme di povertà multidimensionali che non sono solo materiali, ma anche relazionali, digitali e soprattutto culturali. Siamo convinti che il **lavoro educativo sia strategico per lo sviluppo e la coesione sociale** del nostro Paese e non un ambito accessorio o residuale. È necessario, però, un cambiamento di paradigma: superare l'idea di "beneficiario" come semplice destinatario di servizi e riconoscerlo invece come **parte attiva** dei processi educativi e comunitari. In questa prospettiva, **le organizzazioni devono trasformarsi**: non più soltanto erogatrici di servizi, ma promotrici di cittadinanza e corresponsabilità nei territori.

La lunga esperienza di **Marco Rossi-Doria** nel sociale e soprattutto quella, più recente, come Presidente dell'impresa sociale Con i bambini, testimonia l'efficacia di questo approccio:

«Ogni volta che questo cambio di paradigma avviene, seppur in modo imperfetto, c'è uno scatto di qualità: quel territorio siarma di speranza, quelle persone cambiano»

nella loro prospettiva verso il prossimo e verso se stesse, si disarmano il vittimismo e l'aggressività e si immette speranza, accompagnando le persone a occuparsi del proprio territorio.

Quando questo invece non avviene e continuiamo a pensare ai servizi solo in quanto tali, la qualità ne risente in modo significativo».

Impatto sui territori: un'occasione per liberare nuove energie

L'impatto sui territori è probabilmente una delle dimensioni più stimolanti e significative del nostro lavoro. Ogni bando, ogni progetto e ogni rete attivata rappresentano un'occasione per liberare energie nei territori: organizzazioni che crescono, giovani che scelgono di restare e tante **nuove imprese sociali, associazioni e cooperative che nascono e si rafforzano**. Attraverso l'erogazione dei fondi non ci limitiamo a sostenere interventi educativi, ma contribuiamo a **generare lavoro** mettendo in connessione risorse, competenze e visioni che spesso non avrebbero modo di incontrarsi. Ci sorprende, talvolta, osservare come le energie più vitali emergano proprio dai "margini", dai territori periferici e dalle comunità più fragili sul piano sociale ed economico. Quando questi luoghi vengono riconosciuti – e si riconoscono – come **spazi capaci di rigenerazione**, è lì che nascono le risposte più originali e i modelli di partecipazione più autentici. Lavorare per generare lavoro significa, dunque, creare le condizioni affinché proprio dalle periferie possano emergere soluzioni innovative in grado di trasformare i contesti.

Significa offrire agli attori locali l'opportunità di **reinventarsi**, ritrovando voce, dignità e possibilità. È da questi processi che scaturisce la forza trasformativa dei territori e la capacità delle comunità di costruire il proprio futuro.

Con i bambini impresa sociale, costituita il 20 giugno 2016 e interamente partecipata dalla **Fondazione Con il Sud**, è stata individuata da Acri (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa), in base al protocollo di intesa sottoscritto tra Acri e Governo, come soggetto attuatore del "Fondo nazionale per il contrasto

della povertà educativa minorile" ("Fondo"). Lo stesso protocollo di intesa prevede che le linee di indirizzo e gli orientamenti per l'utilizzo del Fondo siano affidate a un "Comitato di indirizzo strategico". L'istituzione del Fondo costituisce **un'importante sperimentazione** per costruire una strategia



Marisa Belluscio

Avvocata con un dottorato in educazione ai diritti, da oltre vent'anni opera nel Terzo Settore, dove coordina bandi e programmi complessi. Presso l'impresa sociale *Con i bambini* si occupa della selezione, del sostegno e del monitoraggio di iniziative volte a contrastare la povertà educativa minorile, promuovendo inclusione, innovazione educativa e sviluppo di comunità nei contesti più vulnerabili. Esperta di relazioni istituzionali, favorisce la costruzione di reti tra enti pubblici, scuole e realtà del Terzo Settore.



CON I BAMBINI
IMPRESA SOCIALE

complessiva nazionale, alimentata e ispirata dalle migliori esperienze territoriali, di lotta alla povertà educativa di bambini, bambine, ragazze e ragazzi, con effetti di lungo periodo.



I “Portuali” di Genova: quando il cinema racconta il lavoro

A cura di Margine Comunicazione

Il documentario *Portuali*, diretto da Perla Sardella, segue le vicende dei lavoratori del Porto di Genova, nel periodo tra il 2019 e il 2023.

I protagonisti del film sono uniti sotto la sigla C.A.L.P., il Collettivo Autonomo Lavoratori Portuali, che, nato nell’ottobre 2011 a Roma, ha l’obiettivo di «risollevare, attraverso la saldatura in un unico fronte, le sorti di una classe lavoratrice sempre più frazionata dai padroni che, in nome del profitto, attentano alla libertà, ai diritti e alle vite di tutte e tutti».

Il film inizia quando il gruppo prende una decisione insindacabile: le navi che trasportano armamenti non sono più le benvenute sulle banchine genovesi.

Inizia così una lotta con autorità e sindacati con un chiaro intento, che porterà la causa al Parlamento Europeo: non sporcarsi più le mani scaricando strumenti di morte e devastazione.

Nel frattempo, si intrecciano altre lotte e le vicende private dei protagonisti.

I portuali scendono in campo, oltre che per impedire l’esportazione di armi, anche contro il decreto sicurezza e per denunciare la violenza sessuale subita da Martina Rossi, figlia di uno dei lavoratori del collettivo.

In questa azione collettiva emerge l’ideale secondo cui le lotte per i diritti non viaggiano parallelamente, ma si possano, anzi si debbano, intersecare.

Un filo rosso che da sempre guida anche la nostra cooperativa: non c’è una categoria più importante di un’altra; non c’è lotta di serie A e una di serie B, ma i risultati concreti si ottengono trovando linfa dalle connessioni, tramite il dialogo e il confronto.

È all’interno di questa cornice che può nascere l’azione e, di conseguenza, sono possibili i cambiamenti. Ed è proprio di questa correlazione ideale che lega azione collettiva, cinema e trasformazioni del mondo lavoro, agite dal basso, che abbiamo parlato con Perla Sardella, a latere del suo lavoro *Portuali*.

**Da cosa nasce il progetto?
Cosa ti ha avvicinato alla realtà
dei portuali di Genova?**

È cominciato tutto durante il periodo del Covid, quando vivevo a Milano. Un giorno leggo la notizia di un blocco del porto organizzato da alcuni portuali per **fermare una nave** che trasporta armi destinate allo Yemen. Quelle immagini mi colpiscono profondamente: un ragazzo e una ragazza di spalle, davanti a una nave immensa, e il titolo del giornale che recita: **I portuali contro la nave delle armi.**

Mi sembra una storia potente, capace di intrecciare molti dei temi che mi interessano: il **lavoro**, le **dinamiche delle assemblee**, il modo in cui la **parola** viene usata e condivisa in contesti diversi. Durante quei mesi difficili ho trovato anche il **coraggio di cambiare** qualcosa nella mia vita. Così ho deciso di contattarli, scrivendo al collettivo e poi recandomi a Genova per incontrarli di persona, raccontando loro l'**idea del film** che avevo in mente. Dopo un momento di riflessione, hanno accolto la proposta con entusiasmo. Volevano dare un esempio ad altri **lavoratori**, per mostrare che **è possibile portare avanti idee e battaglie**, grandi o piccole, anche partendo da una realtà come quella dei lavoratori di un porto così grande.

Durante il periodo del Covid, il **settore della logistica** ha preso coscienza di essere un **servizio essenziale**, e mentre continuavo a girare, il film si arricchiva di nuovi intrecci narrativi: le lotte sindacali, il cambiamento

all'interno del sindacato, la questione delle armi che apre inevitabilmente al tema della giustizia. Ho seguito i portuali per circa tre anni.

Il collettivo autonomo dei portuali di Genova ha promosso azioni di resistenza civile di fronte a gravi violazioni dei diritti umani: in che modo e in quali circostanze, secondo te, il mondo del lavoro può rivelarsi strumento di unione e lotta per difendere alcuni dei diritti inviolabili delle persone?

Il mondo del lavoro è il luogo in cui si manifestano le **contraddizioni più profonde** del sistema economico capitalista in cui viviamo: tra diritti e potere, tra **profitto e dignità**, tra **lavoro etico e lavoro necessario**. Quando i lavoratori prendono coscienza del proprio ruolo all'interno di un sistema economico e politico, il lavoro può diventare uno **strumento potentissimo di lotta e di unione**, ma anche di scontro. L'esperienza del C.A.L.P. lo dimostra con chiarezza: alcuni lavoratori che decidono di bloccare una nave carica di armi non compiono solo un gesto simbolico, ma anche un **atto politico concreto** contro un'economia di guerra e contro le complicità istituzionali che la rendono possibile. Questi lavoratori hanno scelto di mettere in discussione il proprio stesso lavoro per affermare un principio: **non tutto può essere ridotto a merce**, esiste

una responsabilità etica e collettiva anche dentro i processi produttivi. In questo senso, il **mondo del lavoro** può e deve tornare a essere **terreno di resistenza**, civile e specialmente politica. Quando i lavoratori si organizzano, quando si riconoscono parte di un corpo collettivo, allora possono incidere realmente sulla società, difendendo diritti che vanno ben oltre la propria categoria. Ci riescono? A volte sì. L'essenziale è non lasciare troppo spazio vuoto a chi poi decide sulle vite di lavoratori e lavoratrici per continuare a distruggere, testare e togliere diritti.

Nel film si sottolinea l'importanza dell'“intersezionalità”: quale significato assume questa visione nell'analisi dei processi sociali contemporanei? In particolare, quale apporto può dare l'intersezionalità nel leggere i nodi più sensibili del mondo del lavoro in Italia?

Nel film si intrecciano varie tematiche e non credo si risolvano mai, alla fine, poiché è difficile dare senso al presente se si usa lo strumento della giustizia. Mi sono chiesta: che giustizia è quella in cui **i lavoratori che cercano di difendere i propri diritti diventano i primi indagati**? Si parla di sicurezza sul lavoro, di Costituzione, di una legge che vieta all'Italia di vendere armi a Paesi responsabili di crimini di guerra... eppure quella legge è stata aggirata. Tutto questo culmina poi nella vicenda di Martina e Bruno Rossi, che chiude e allo stesso tempo amplia il discorso del film in quella **lettura intersezionale** che a me è molto cara. Sono **transfemminista** e questo significa

credere che **le lotte non hanno piani di importanza diversi**, ma che siano tutte intrecciate inevitabilmente insieme, basta guardarle dal punto di vista delle categorie marginali.

Quali sono stati i tuoi modelli e le influenze a livello cinematografico?

Per questo film le due guide fondamentali sono state **Barbara Kopple**, con "Harlan County USA", e **Lizzie Borden** con "Born in Flames". La prima si è calata nel mondo dei minatori statunitensi e delle loro battaglie sindacali; la seconda ha creato il film più coraggioso e potente sulle lotte femministe mai fatto, secondo me. Ho preso molto da temi e stili di entrambe. Poi impossibile per me non citare **Chantal Akerman** (regista belga che si muove tra finzione, documentario e cinema sperimentale, con sempre un occhio di riguardo per la condizione femminile), mia madrina per sempre, e **Frederick Wiseman** (il più importante regista statunitense di documentari).

In generale, pensi che il cinema, documentario e di finzione, oggi possa ancora contribuire a raccontare in modo efficace il mondo del lavoro, stimolando una riflessione su temi sensibili? Qual è il tuo pubblico ideale?

Ovviamente sì, ma deve inventarsi modi molto esuberanti per essere prodotto senza infilarsi in quei meccanismi produttivi che a volte livellano e affossano temi del genere.

Il mio pubblico ideale è chi ascolta e sa perdersi nei dettagli, chi si fa ancora sempre una domanda in più.



Perla Sardella

Perla Sardella (Jesi, 1991) ha studiato dal 2010 al 2015 presso la Naba, la Nuova accademia di belle arti di Milano, laureandosi in media design e arti multimediali con una tesi sull'autoreferenzialità nel cinema documentario. Tra i suoi lavori, "Prendere la parola" (2019), mediometraggio documentario, primo premio della sezione Prospettive al Filmmaker

Festival di Milano; "Le grand viveur" (2020), cortometraggio sperimentale in concorso al festival Visions Du Réel. È co-fondatrice dell'associazione per la valorizzazione del patrimonio cinematografico familiare "Reframing Home Movies". Vive e lavora a Genova, dove, mentre lavora come insegnante alle Superiori, nel 2024 ha realizzato il documentario "Portuali".

Storie

Qualcosa di buono

Marco M., operatore agricolo e Luca Tallarita, educatore



E allora sì,
oggi possiamo
dirlo: all'Orto
non coltiviamo
solo verdure.
**Coltiviamo
possibilità.**

**Il lavoro quando
è incontro**

Luca

A marzo, il primo sole caldo scalda la nostra mattina. Nell'orto l'aria è frizzante di **energia**: si preparano i campi per la semina, le vanghe affondano nella terra umida e i rumori si mescolano ai primi ronzii di primavera.

Come in un formicaio, ognuno si muove con un ritmo preciso, quasi silenzioso, ma **carico di vita**. Da quando lavoro all'**Orto che Cura**, nessuno dei miei incontri mi è mai sembrato casuale e sarà che le stagioni, qui, non scandiscono solo la semina e la raccolta ma **raccontano storie di attesa e rinascita**, anche l'incontro con Marco, a marzo del 2022, è stato un momento importante nella mia storia lavorativa.

Davanti a me, un uomo poco più basso, brizzolato, con il pizzetto e la barba sale e pepe. Indossa abiti semplici, ma ordinati. Attorno a lui, un piccolo gruppo di persone – operatori sociali, assistenti, mediatori. Sembrava quasi l'entourage di un calciatore durante una trattativa di mercato. Sicuramente non un inizio qualunque.

Io e Marco abbiamo parlato per una mezz'ora.

Mi ha raccontato, con un linguaggio diretto e sincero, del suo **desiderio di cambiare vita**,

di imparare un mestiere, di "fare qualcosa di buono, per una volta".

La bontà è una qualità che all'Orto contraddistingue indistintamente persone e produzione agricola.

Fare qualcosa di buono, ovvero dare valore alla propria anima e alla terra.

Non poteva che iniziare così il suo tirocinio. Tre mesi diversi. A marzo del 2022, la vita di Marco stava per cambiare. Noi non potevamo saperlo, lui forse lo stava sperando.

Dare valore alla propria anima e alla terra

Il lavoro quando è ricostruzione

Marco

Sono un pluri-carcerato, ora agli arresti domiciliari, con ancora qualche anno da scontare; sono seguito dal Ser.d per un passato di dipendenze e, soprattutto, sono rom.

Io e Marco

abbiamo parlato

per una mezz'ora.

Mi ha raccontato,

con un linguaggio diretto

e sincero,

del suo

desiderio

di cambiare vita,

di imparare un mestiere,

di "fare qualcosa di buono,

per una volta".

La bontà è una qualità che

all'Orto contraddistingue

indistintamente persone

e produzione agricola.

Fare qualcosa di buono, ovvero dare valore alla propria anima e alla terra.

Non poteva che iniziare così il suo tirocinio.

Tre mesi diversi.

A marzo del 2022,

la vita di Marco stava

per cambiare.

Noi non potevamo saperlo,

lui forse lo stava sperando.



Ho alle spalle trentacinque anni trascorsi dentro e fuori dalle carceri italiane. Una vita consumata tra droga, alcol e rapine, sempre in bilico **tra sopravvivenza e autodistruzione**.

Sono cresciuto in un campo nomadi, in un contesto dove la strada sembra già tracciata per tutti. Ho iniziato a delinquere a sei anni, come tanti con cui sono cresciuto. Eppure, **le cose possono cambiare**. Dopo aver ottenuto una casa popolare, ho lasciato il campo e, per la prima volta, sentito

insieme agli scarti della terra, per diventare concime. Nell'orto, così come in cooperativa, si guarda alla persona, alla sua voglia di ricominciare, non alla sua storia giudiziaria o alla sua provenienza.

La fatica non fa sconti a nessuno e si spartisce tra chi c'è: sarà per questo

che va oltre la tua storia. Quando a luglio il mio tirocinio stava per finire, non mi sentivo pronto a chiudere quest'esperienza. Dopo anni passati ad arrampicarmi su grondaie, a scassinare porte e forzare casseforti, finalmente mi si era aperta una porta e spalancata la possibilità di ricostruire la mia vita nella legalità.



di avere la **possibilità di un futuro diverso**. Il tirocinio all'Orto, quando è arrivato, è stata l'occasione per provarci veramente. **Qui i pregiudizi e le paure finiscono nel compost**,

che ha valore il gruppo, che sono importanti tutte le mani. Sporco e sudore rendono evidente non solo il tuo lavoro ma anche l'amore per quello che fai, il piacere di sentirti tra le radici di qualcosa

Volevo proseguire. A luglio del 2022 ho continuato questa esperienza chiedendo di **fare il volontario** e mi è stato concesso.

Il lavoro quando diventa esempio

Luca

Sono passati cinque anni da allora.

Oggi Marco è un collega a tutti gli effetti: è un dipendente della cooperativa prossimo a diventare **socio a tempo indeterminato**.

Ed è, soprattutto, una figura di riferimento per chi frequenta l'Orto che cura.

È affidabile, costante, rispettato da chi lavora con lui. **La sua storia è diventata un punto di forza**, una testimonianza concreta di cosa significhi dare e avere una seconda possibilità. La sua famiglia, una moglie, sette figli e svariati nipoti è parte della comunità che si è creata attorno all'Orto. Vengono spesso alle feste, ai momenti di condivisione, e soprattutto sostengono Marco in questo nuovo percorso di vita.

Lui, che per decenni era stato visto solo come un "delinquente rom", oggi parla con orgoglio dei suoi figli: di chi va a scuola, di chi fa un tirocinio, di chi sogna un mestiere diverso da quello che la vita gli aveva imposto.

«L'importante – dice – è che non debbano fare quello che ho fatto io».

In Marco c'è la prova che un gesto di fiducia può cambiare un destino. Noi abbiamo imparato da lui che **il riscatto non è un colpo di fortuna**:

è un processo lento, come la crescita di una pianta. Richiede pazienza, acqua, luce e qualcuno che creda che valga la pena provare. E allora sì, oggi possiamo dirlo: all'Orto non coltiviamo solo verdure. Coltiviamo possibilità.

Sono Davide, ho 42 anni e da circa un anno e mezzo lavoro al Margine come manutentore. Ma questo è il coronamento di un percorso che nasce molto prima.

Nasco a Torino il 22 dicembre del 1983, papà poliziotto e mamma insegnante. Sono sempre stato fin da piccolo molto vivace e fuori dagli schemi: ricordo che per andare a scuola al posto della cartella usavo la valigetta porta macchina da scrivere di mio padre. Diciamo che, ogni volta che mi mettevo qualcosa in testa, era difficile farmi cambiare idea.

Se penso a quei tempi mi viene da ridere.

Ogni volta che combinavo qualcosa, finivo in punizione contro il muro, e che dire delle meravigliose note di merito e di demerito?

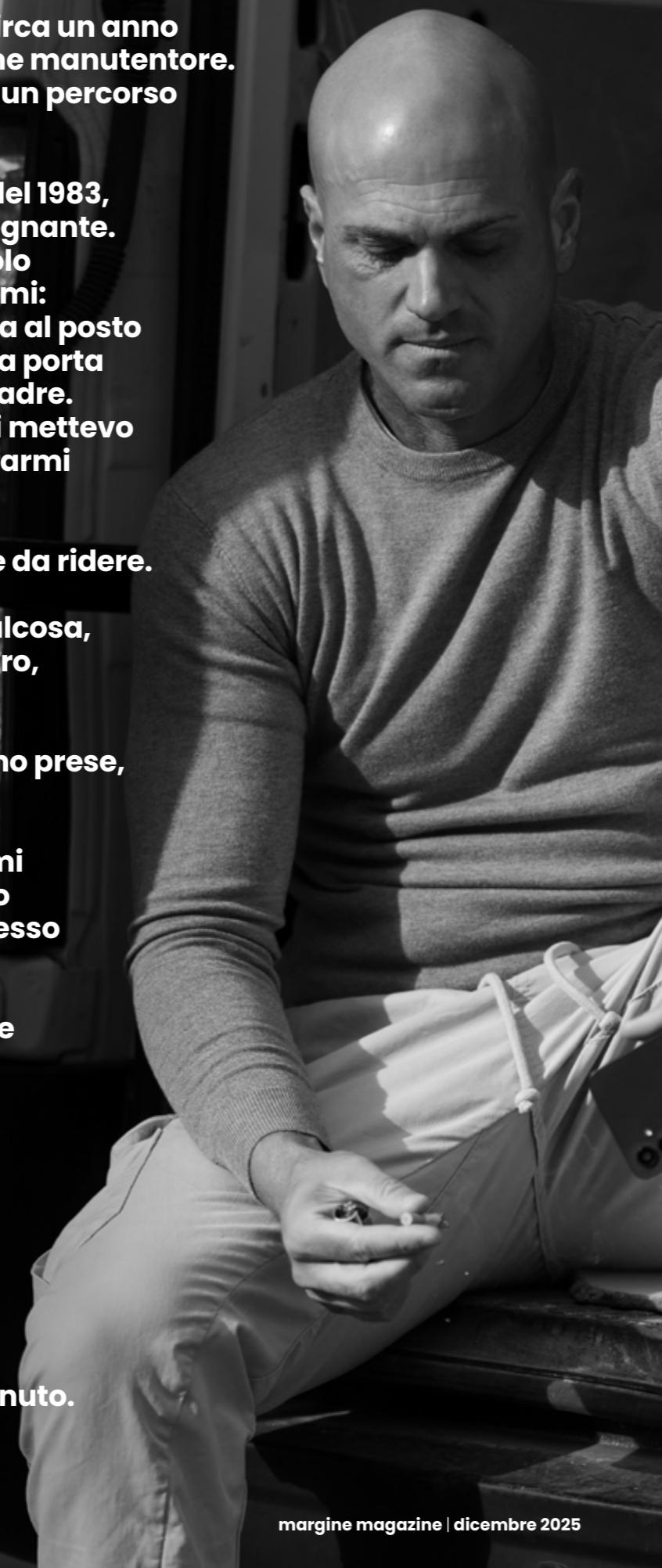
Ho perso il conto di quante ne ho prese, soprattutto le seconde.

Mio nonno mi raccontava che quando veniva a prendermi a scuola era solito farsi il segno della croce, dato che molto spesso la maestra aveva qualcosa da recriminare sul mio comportamento vivace (per usare un eufemismo).

Il tempo è passato veloce, sono cresciuto, ho sbagliato e mi sono rialzato.

Non è sempre stato facile, ma la vita è così.

Posso dire di essere stato però fortunato ad avere una famiglia che nei momenti di fragilità mi ha sempre sostenuto.



Sono cresciuto, ho sbagliato e mi sono rialzato: meno male che ci siamo

Davide A., manutentore e Marco Maggiora, educatore



Incontri

Ho conosciuto **Davide** al CSM di Grugliasco nel marzo del 2023. Mi era stato segnalato da una dottorella perché stava cercando lavoro. Mi ricordo che la prima volta che ci siamo visti mi avevano colpito la sua gentilezza estrema e la **sfiducia amara** che lo circondava. Il mio lavoro con la **metodologia IPS** prevede una rigorosa sospensione del giudizio da parte dell'operatore in favore di un **approccio assolutamente maieutico** che metta la persona al centro. Avevo quindi proposto a Davide una serie di passaggi operativi per capire quanto spazio avrebbe occupato quella sfiducia in mezzo a noi due. E invece Davide si era dimostrato, da subito, una persona estremamente dedita, molto più di quanto si raccontasse. Ci stavamo ancora conoscendo, non c'era ancora una base relazionale su cui appoggiare un'adesione al percorso così decisa, eppure Davide l'aveva fatto, probabilmente decidendo di **avere fiducia** in chi gli stava di fronte.

Se manco a pulire ti vogliono è finita!

Abbiamo cominciato a fare tutto quello che va fatto nel mio percorso: preparare il curriculum vitae e una lettera di presentazione, studiarsi gli annunci di lavoro e provare a candidarsi, sentirsi al volo prima di un colloquio per un ultimo briefing di squadra... Di questa parte della nostra storia, mia e di Davide, ricordo la percezione netta della **costruzione di un grande affiatamento**, ma anche di una grande **fatica di entrambi** a non lasciarsi scoraggiare e soprattutto a non lasciare che l'altro cogliesse i singoli momenti di scoramento individuale. Perché Davide si candidava, Davide veniva chiamato, Davide si preparava, ma dopo il colloquio Davide non veniva mai richiamato. In particolare ricordo un nostro incontro dopo l'ennesimo **rifiuto ricevuto**. Io ero arrabbiato, di quella **rabbia caratteristica di noi operatori sociali** che ci fa sempre compagnia, a volte di più,

a volte di meno, perché nel mondo in cui viviamo non potrebbe essere altrimenti: quella era una delle volte di più. Davide era solo triste: «praticamente non c'è speranza. Se manco a pulire ti vogliono è finita». Parole che per me sono pesate come macigni, perché di fronte a me vedeva una persona di assoluto valore e mi sembrava **profondamente sbagliato** che nessuno se ne accorgesse. Adesso vorrei scrivere che pochi giorni dopo siamo stati entrambi smentiti da una proposta lavorativa, ma non è andata così.

Rimettere insieme i pezzi

Semplicemente abbiamo rimesso insieme i pezzi (forse lui ne ha preso qualcuno mio e io qualcuno suo, come spesso accade **quando si cade e ci si rialza insieme**) e fondamentalmente abbiamo continuato a prenderci schiaffi, colloquio dopo colloquio, per mesi. Quello che non mancava mai di stupirmi era l'assenza da parte di Davide

di una qualsiasi recriminazione nei confronti miei o di quello che stavamo facendo insieme: non c'è mai stata una singola volta in cui non l'abbia percepito dedito, magari sfiduciato, ma sempre dedito.

Novembre 2023. Jannic, un collega, mi dice che la nostra cooperativa sta cercando un **addetto alla raccolta rifiuti** per un appalto su un Comune della cintura torinese. Penso subito a Davide, mando a Jannic il CV, Davide viene chiamato per un colloquio e questa volta si porta a casa un **grandissimo sì**. Il giorno di Natale di quell'anno Davide mi ha mandato degli auguri bellissimi: mentre mi augurava buone feste, prometteva la distruzione di tutta Grugliasco se non avesse trovato un bar aperto per fare colazione con cappuccino e brioche, come se lo spirito del Grinch si fosse fuso con John Rambo. Nel loro essere un'alternativa alle giornate di lavoro, i giorni di festività avevano finalmente acquisito un senso per Davide. Il feedback dei colleghi Marzia e Jannic su Davide è ottimo: «È un gran lavoratore!

Trovare lavoro

Ho conosciuto **Marco Maggiore** tramite il CSM di Grugliasco. Sapevo che **aiutava a trovare lavoro**, ma sono sincero: ero molto titubante all'inizio. Anche perché avevo già fatto un sacco di percorsi simili che non avevano mai portato a nulla di concreto. La cosa che però mi è piaciuta fin da subito è che per una volta **non mi sono sentito uno dei tanti**: ho avuto l'impressione che qualcuno finalmente mi "avesse visto" e mi volesse aiutare davvero. Dalle parole siamo passati ai fatti e così sono arrivati anche i primi

colloqui di lavoro. È stato un bel percorso. Marco è un ragazzo alla mano e ci siamo anche resi conto di avere passioni in comune come i videogame e i tatuaggi. Come nei migliori film di Fantozzi all'improvviso si sono allineati gli astri e nello stesso momento si sono concretizzate **due offerte di lavoro serie**: una in un magazzino e l'altra al Margine.

BEH, SIAMO QUI!
CE L'ABBIA FATTA!

Per una volta, oltre a ringraziare tutti per avermi dato una possibilità concreta,

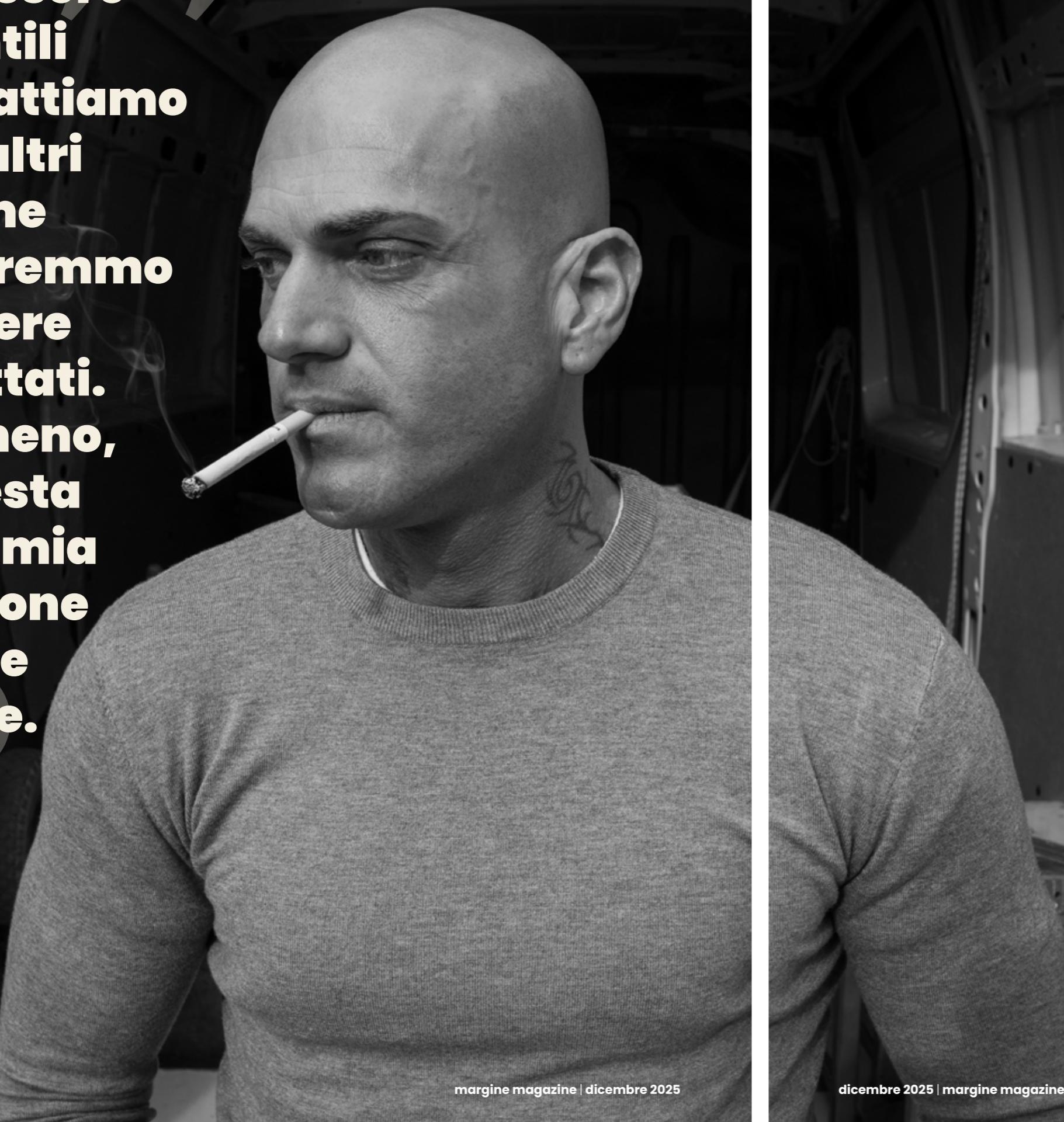
voglio fare un plauso anche a me stesso:

PERCHÉ SONO STATO BRAVO ANCHE IO!

Al Margine **mi trovo bene**: ho dei colleghi fantastici e in particolare vorrei ringraziare Matteo Mecca e Giovanni Trapani.

In conclusione, vorrei dire che dalle mie esperienze lavorative la cosa più importante che ho capito è che **se lavori in un ambiente sereno** e non tossico, anche andare a lavorare può essere un piacere e non solo un modo per portare il pane a casa.

**Cerchiamo
di essere
gentili
e trattiamo
gli altri
come
vorremmo
essere
trattati.
Almeno,
questa
è la mia
visione
delle
cose.**



Avercene di persone come Davide». E non potrei che essere più d'accordo con loro: **avercene di persone come Davide**.

A giugno, però, in modo del tutto inaspettato l'appalto su cui lavora Davide non viene rinnovato e la cooperativa non ha modo di rinnovare il contratto di Davide. Davide non si perde d'animo. Mi chiama, mi spiega quanto è successo, si dice dispiaciuto per i colleghi rimasti senza appalto e mi chiede di **ricominciare a cercare insieme lavoro**.

Essere felice di andare a lavorare... a tempo indeterminato

E così facciamo, entrambi rinfrancati dall'esperienza appena conclusasi. Per la prima volta a Davide è capitato di essere felice di andare a lavorare, di **sentirsi a suo agio** sul posto di lavoro. Poteva capitare di nuovo.

E dopo qualche settimana di candidature Davide viene chiamato per un colloquio al centro per l'impiego: il colloquio va bene e gli propongono un contratto come magazziniere. Davide mi chiama: è contento e spera di trovarsi bene come gli era successo in cooperativa.

Pochi giorni prima della firma del contratto, però, Davide riceve un'altra telefonata: **si è liberato un posto da aiuto-manutentore** in cooperativa e Marzia ha pensato di proporglielo.

Davide non ci pensa due volte: si scusa con il centro per l'impiego e **accetta la proposta di Marzia**. Davide è di nuovo in cooperativa e questa volta, inaspettatamente, a tempo indeterminato, quell'indeterminato che Davide non avrebbe mai pensato di poter leggere su un contratto. I mesi di lavoro volano e tutte le volte che lo incrocio, Davide mi ripete sempre la stessa frase: «Ho finalmente trovato il mio posto».

Ed è con questa idea che **il posto di Davide sia anche il mio** e di tanti altri come noi, che non vorrebbero stare da nessun'altra parte, che quell'anno brindiamo alla festa di Natale della cooperativa.

E mi ricordo benissimo che mentre guardavo Davide che chiacchierava di videogiochi con un altro collega avevo ripensato a tutto il nostro percorso insieme sorridendo, perché, per una volta, secondo me **le cose erano andate proprio come avrebbero dovuto andare**.

È di qualche giorno fa un messaggio di Davide che rileggerò in tutte quelle giornate dove si fa fatica a trovare un senso in quello che si prova a fare:

«Grazie perché ho trovato la mia strada. Nessuno mi aveva mai cagato».

Alla fine, meno male che ci siamo.

Area verde

Alberto Tolomei, educatore



Palazzi alti, finestre sbarrate e mura di perimetro imponenti. Così mi si presenta la Casa Circondariale Lorusso Cotugno in questa serena giornata di mezza estate in cui il calore dell'asfalto mi avvolge un passo dopo l'altro sempre di più. Il carcere, per la sua grandezza e l'estensione sul territorio, assume le sembianze di una vera e propria cittadella fortificata, tipo quelle medievali. Da un lato c'è il padiglione femminile, dall'altro c'è l'Icam – Istituto di Custodia Attenuata per Detenuti Madri – e poi ci sono gli altri padiglioni in cui i detenuti vengono divisi in base al reato e alla pena commessa.

Entrare in carcere mi è sembrato come entrare in uno **Stato estero**, in cui ho avuto bisogno di un permesso, una sorta di visto da presentare insieme a un documento d'identità che permette di superare una specie di dogana – in gergo *blockhouse* –, che ho associato a un confine tra una dimensione e un'altra. Mi sento **emozionato**, ma anche un po' intimorito perché è la prima volta che entro in un carcere. Ciò che mi preoccupa maggiormente, però, non è il contesto in sé, ma il "fascino" che il contesto porta con sé, cioè il "fascino" del male, del "crimine", che rende entusiasmante lavorare in questo contesto. Infatti, sento molto l'entusiasmo di poter lavorare qui, ma non mi dimentico, anzi non voglio dimenticarmi di quest'atmosfera che respiro e che sento molto viva in me e **in chi lavora o desidera lavorare in queste strutture** e non solo.

Un passo dopo l'altro

Perciò mi vengono in mente gli insegnamenti delle mie **maestre di psicoterapia**, le quali a più riprese mi hanno detto che in una seduta può succedere di tutto, motivo per cui è importante riuscire ad assumere nel modo più impersonale possibile l'atteggiamento – il setting mentale – di **vigile rilassatezza**, in cui mi pongo in una condizione di ascolto di ciò che accade nel mondo esterno e di quanto sento nel mio mondo interno.

Perciò mi lascio attraversare dalle **sensazioni**, dalle **emozioni** e un passo alla volta, un saluto alla volta agli operatori di polizia che lavorano all'interno dell'istituzione e ai detenuti che incrocio nei corridoi insieme alle mie colleghe e arriviamo. È interessante il carcere, perché **ci si saluta tutti**, come nei piccoli paesi di provincia, in cui si dice che tutti sanno tutto di tutti. Mi domando se anche qui è così. Di nuovo, un passo dopo l'altro si chiudono i portoni dietro a me e alle mie colleghe, fino all'ingresso nella stanza dove si svolge il colloquio con il gruppo.

I bisogni dei genitori detenuti

È una stanza di piccole dimensioni, forse utilizzata anche per le lezioni di storia, di filosofia e di matematica viste le lavagne con appunti di Marx da un lato, di vassalli, valvassori e valvassini dall'altro e con i numeri in un altro punto ancora. Delle **piccole finestre sbarrate** rimangono chiuse, mentre la porta resta aperta, in modo tale che gli agenti possano vedere che succede, anche se la privacy e la riservatezza dei contenuti in questo modo vengono meno. Tuttavia, non solo per il desiderio di essere ascoltati da parte dei partecipanti del **gruppo di parola dei genitori**, ma anche grazie alla bravura delle colleghe, quest'ultima seduta di gruppo in cui entro – forse burrascosamente – in gioco è molto ricca e avvincente e mi sembra rappresenti bene le dinamiche e i bisogni dei genitori detenuti. Un papà racconta del suo desiderio di poter usare **l'area verde del carcere**, inaccessibile al momento. Sarebbe bello potervi accedere. Sento che quest'area verde è metaforicamente un'area del nostro **mondo interno**, un'area di speranza, di **pensiero**, di **ascolto**, in cui si può provare a creare uno **spazio di riflessione**, diverso da quello che questi papà vivono.

Uno spazio dove ci si può aiutare

Infatti, quasi come un coro a cappella, i genitori descrivono il carcere come **un luogo in cui i pensieri sono incessanti**, pesano, bussano in continuazione alla porta della mente e non danno mai tregua. Tuttavia, non viene attribuito significato a questi pensieri: **appaiono e basta**, come scritte sui tabelloni luminosi pubblicitari. Queste scritte, questi pensieri, sono sensi di colpa sul reato, sulla pena, sul tempo che sembra incessante e lunghissimo, sullo stare lontano dalla famiglia, dai figli, dagli affetti. Però mi colpisce particolarmente la lucida e autentica spiegazione di un papà: "non appena esco dal carcere non sento più questo peso... è come se la sofferenza e il tempo passato in carcere non ci fosse più..." e prosegue raccontando che quando mette un piede fuori dal cancello non riflette più sulle proprie azioni, agisce e basta. I genitori, poi, aggiungono che **questo spazio è importante**, che ce ne sarebbe maggiormente bisogno, che è uno spazio d'ascolto e d'aiuto, perché qui si può **sviluppare un tempo di pensiero e di riflessione** prima di agire e perché ci si può aiutare. Quest'ultimo punto è di estrema importanza, infatti questi papà raccontano che in carcere non si può

parlare di quelle che vengono definite **"debolezze"**, di quelle che rimandano a possibili **"fragilità"**, che fanno venir meno la virilità, ma bisogna mostrarsi sempre forti.

La fiducia è un lusso

Ma come si fa a mostrarsi forti in un contesto di tale fragilità? Sento che si indossano delle maschere, come nella carta di Dixit che uno dei genitori aveva scelto in uno dei primi incontri. Il colloquio prosegue e i papà si scontrano in modo acceso rispetto alla possibilità di confrontarsi tra loro, tra concellini o tra pari comunque. Rispetto ai contenuti portati, rimando loro che si cela una forte paura, mascherata da **aggressività e rabbia**, che non fanno altro che accrescere un senso di **inadeguatezza**, di **impotenza** e in cui **la fiducia è un lusso** che non ci si può concedere. "Sì, la fiducia è un lusso" – sottolinea un genitore. Mi immagino questi genitori nei corridoi, che si guardano sempre le spalle e che non prendono neanche in considerazione l'ipotesi di **allentare queste maschere**. Infatti, come riferisce un altro papà, è bene non parlare di "cose negative". Sento che non solo all'interno del carcere, ma anche nelle loro vite all'esterno, fermarsi a pensare,

trovare un tempo per pensare non sia neanche contemplato. Le **cose negative** vengono così scotomizzate e talvolta **rimosse o negate**, quasi come se non esistessero. Dico al gruppo che reprimere le emozioni, le azioni e ciò che queste comportano non so quanto effettivamente funziona.

L'Altro

Un indizio, rimanendo nel gergo poliziesco, emerge quando, su geniale proposta delle mie due colleghe educatrici, viene proposto ai padri di scegliere una carta che possa rappresentare la sua genitorialità: si tratta di un **orso di peluche** che versa una lacrima e che dà le spalle a, come ci dice il papà, è un qualsiasi Altro della sua vita. L'Altro con la "A" maiuscola rappresenta l'**alterità radicale**, cioè l'irriducibilità di ciò che è diverso dal Sé: riconoscerlo è essenziale per l'esperienza umana, perché permette di comprendere dell'**esistenza di un'entità**, un Altro appunto, distaccato dal Sé. Qui vediamo che questo papà piange, ma quando piange si gira: lui stesso ci dirà che non vuole essere visto. "Perché hai scelto questa carta?" Silenzio. "... ho scelto questa carta perché anche se sono triste non mi mostro così, sorrido piuttosto...".

Sento che non si possono mostrare fragilità, vulnerabilità, anche se – e qui mi tocca scrivere una frase fatta seppur non mi piaccia appoggiarmi a questo genere di cliché – "è dalle crepe che entra la luce".



In questa circostanza emerge di nuovo l'importanza di creare uno spazio, **un'area verde** – possibilmente di speranza – che possa permettere ai semi piantati, magari in un futuro non troppo lontano, sbucciare per diventare dei fiori. Ma ricordiamoci, come ci racconta Fabrizio De Andrè in *Via del campo* che "... dai diamanti non nasce niente, dai letami nascono i fiori...". Per me **i diamanti rappresentano le corazze**, le maschere che questi papà si mettono per apparire invulnerabili, ma questo spazio permette anche di attraversare il letame e forse, di poter **far entrare della luce dalle crepe**.

In conclusione riprendo alcune domande che mi sono posto durante questo colloquio e che vorrei proporre anche al lettore: perché la fiducia è diventata un lusso? Perché non provare a rischiare davvero e fidarsi di qualcuno?

Se l'errore più grande – se di errori si può parlare – fosse non dare fiducia? Forse anche l'area verde può prendere vita se ci diamo un po' di fiducia? **Speriamo...** – concludo, citando la conclusione di un papà, in cui mai parola fu più azzeccata.

Sento che quest'area verde è metaforicamente un'area del nostro mondo interno, un'area di speranza, di pensiero, di ascolto, in cui si può provare a creare uno spazio di riflessione, diverso da quello che questi papà vivono.

Grazie agli "Alberti" che vogliono vedere le "Aree Verdi" della mente!

Elena Mapelli
responsabile PO
Il Margine

Alberto è uno dei giovani lavoratori del Margine che sta affrontando le sue prime esperienze nei vari servizi della Cooperativa. La sua curiosità e il suo coraggio lo hanno avvicinato a sperimentarsi in diversi ambiti del mondo sociale.

Il progetto **Liberi Legami** è uno di questi... uno di quei progetti che vuole affrontare le **grandi sfide sociali**: il tema della genitorialità di un genitore detenuto, il tema di uno svantaggio sociale che rischia di imbrigliare generazioni

diverse, inciampi che non permettono la piena realizzazione di una vita umana dignitosa e differente da quella che il tuo contesto di nascita ti sta portando a percorrere.

Perché **essere figlio di detenuto** è uno di quegli inciampi che rischiano di farti cadere già da piccolo, quando ancora non sei capace di camminare da solo, senza la vicinanza e **i legami sociali più importanti** per gli esseri umani, quelli con una madre e un padre.

Grazie agli "Alberti"!
Che vogliono vedere le "Aree Verdi" della mente! Agli "Alberti" che pensano che gettare i semi della fiducia in luoghi così complessi come il carcere rappresenti ancora la "Speranza".

Tutti noi che da anni siamo operatori sociali e abbiamo iniziato con questo sentimento di **generare un cambiamento** attraverso azioni piccole, ma mosse da un sistema che rende il tuo sguardo da vicino parte del sistema del lavoro sociale, siamo consci che questo è il motore di quello che sarà l'**impatto sociale**. Se così sta andando, tra mille difficoltà, da generazioni di fondatori della cooperazione a generazioni di nuovi cooperatori, **siamo fiduciosi!**

Fiduciosi che il desiderio di cambiamento permarrà, seppur in questa così difficile staffetta e che si continueranno ad attraversare muri veri, muri invisibili, per creare aree verdi e ponti verso il futuro.

Recuperare la dimensione della “costruzione collettiva”

Barbara Cau
presidente della cooperativa sociale La Nuova Cooperativa

La mia esperienza nella cooperazione di inserimento lavorativo è iniziata 29 anni fa, quando firmai il contratto di lavoro da dipendente offertomi da La Nuova Cooperativa, per fare la “bidella” presso una scuola elementare di Torino. Non avevo mai sentito parlare di cooperative sociali ed entrare in questo mondo mi spaventava tanto: per convincermi pensai “vado a svolgere semplicemente le pulizie nelle scuole elementari”; ovviamente mi sono ritrovata in un mondo totalmente nuovo e sconosciuto.

Scopro che il mio lavoro – e il lavoro in questa cooperativa – era sì pulire (le scuole e altro) ma, soprattutto, lavorare quotidianamente in “squadra” per consentire a persone cosiddette “svantaggiate” di sostenere il mondo lavorativo e le sue regole, integrandosi e diventando lavoratrici e lavoratori con la stessa dignità di chiunque altro.



Barbara Cau

Nata negli anni 70, diventa cooperatrice sociale nel 1996: la sua esperienza nasce e si evolve ne La Nuova Cooperativa, dove si appassiona all'esperienza cooperativa e alla sua potenza generatrice di inclusione e cambiamento sociale. Da sempre appassionata delle tematiche sociali, dalle squadre di pulizie, al coordinamento di servizi, al Consiglio di Amministrazione fino alla Presidenza cresce, si forma, si radica la sua esperienza da cooperatrice e la sua competenza nel costruire luoghi e organizzazioni atti ad accogliere le diversità come espressione della bellezza e della potenza dell'essere umano. Testardamente contro ogni forma di ingiustizia, rigorosa e al tempo stesso accogliente divoratrice di libri gialli e spy story è radicata la sua convinzione che il mondo si possa cambiare solo a piccoli passi e non da soli.



Insieme, non "al posto di"

Imparo che è centrale la **"relazione paritaria"**, ossia quella che "condivide" (il peso del lavoro, gli obiettivi e il piacere di ottenere i risultati), che "riconosce abilità e risorse" all'altro e al tempo stesso aiuta a far comprendere cosa e come migliorare professionalmente. Sento in questi anni di inizio, ripetere spesso in cooperativa la frase "svolgere il lavoro accanto, insieme alle persone con "svantaggio" non "al posto di". Sono chiamata a riconoscere le risorse di ogni persona non stigmatizzando i limiti;

una modalità che diventa uno strumento per formare anche me stessa, sviluppando la mia capacità di essere supporto, di addestrare, di creare solidarietà, di identificare e valutare aree di competenze. Ho compreso, prima attraverso l'esperienza pratica e solo successivamente riflettendo e teorizzando, che **il concetto di "squadra" è centrale**: si tratta di un gruppo, grande o piccolo che sia, che lavora insieme per raggiungere un obiettivo produttivo.

È **il gruppo che assorbe le difficoltà individuali** e dimostra che queste appartengono a tutti, indipendentemente dalle condizioni personali.

In questo contesto, l'organizzazione del lavoro diventa essenziale per ottenere risultati, che sono quindi collettivi. La squadra rappresenta **il luogo delle relazioni**, della condivisione, dell'apprendimento. E anche del confronto realistico con i ritmi e le esigenze del lavoro. Le persone possono ricevere sostegno, ammortizzare le frustrazioni, "vedere" i propri percorsi di crescita personale e professionale, contribuendo al risultato produttivo del gruppo.

Una straordinaria opportunità per promuovere l'autonomia

Sono convinta che il **modello cooperativo** fondato sul lavoro collettivo e sul rispetto delle differenze, rappresenti una straordinaria opportunità per promuovere l'autonomia e l'autodeterminazione, rispondendo al contemporaneo bisogni individuali e collettivi. In cooperativa ho concretizzato e valorizzato la **partecipazione**, il **valore di essere socia**, di intervenire, di agire un ruolo attivo; accanto a me e pari, ogni socia e socio, quale fosse la loro condizione fisica, sociale, sanitaria.

Per lungo tempo le parole disabilità e lavoro non sono mai state affiancate perché chi era abile al lavoro non era disabile e viceversa. Ma l'esclusione dal mondo del lavoro implica il rifiuto della società, la negazione dell'individuo.

Nelle **cooperative di inserimento lavorativo** la persona con disabilità/svantaggio è "persona" al di là delle condizioni che vive, e in quanto tale le vengono riconosciuti diritti, a partire dal lavoro, valorizzando le diversità e superando il concetto di "normalità".

Occorre ricordare che la nostra Costituzione (1948) art 3 cita: «È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del paese».

Una trasformazione culturale e strutturale

Le condizioni di disabilità e svantaggio sono il risultato delle interazioni relazionali con i limiti e gli ostacoli che la società pone: barriere sociali, organizzative, politiche e culturali che emarginano intenzionalmente alcuni soggetti. La persona con disabilità/svantaggio è parte attiva della società, sia nel suo spazio privato che in quello collettivo e dunque anche lavorativo.

Questa è la **sfida** che le cooperative sociali di inserimento lavorativo perpetuano quotidianamente, più volte al giorno, ancor di più in questi ultimi decenni. Il cambiamento non può limitarsi a una semplice riorganizzazione interna o a un aggiornamento dei modelli gestionali. È, prima di tutto, una trasformazione culturale e strutturale.

In un contesto socio-economico che richiede sempre più dinamismo e performatività, le cooperative dimostrano come sia possibile **coniugare solidarietà e innovazione**, mettendo le persone al centro dei processi decisionali, agendo modelli organizzativi inclusivi e partecipativi, perseguiti risultati economici e sociali insieme.

Tuttavia, questo percorso di trasformazione si confronta oggi con **criticità profonde**. Una prima difficoltà riguarda il **crescente disconoscimento del modello cooperativo**. Pur essendo spesso richiamato nei documenti programmatici, nelle dichiarazioni d'intenti o nelle politiche di sviluppo, il modello cooperativo fatica a trovare un reale riconoscimento

nella sostanza delle scelte istituzionali: gli indirizzi politico-economici prevalenti tendono, infatti, a **privilegiare logiche competitive e modelli organizzativi orientati al breve periodo**, trascurando l'apporto plurale, democratico e generativo che la cooperazione produce nei territori. Accanto a questo limite, si registra

l'indebolimento della relazione con i Servizi Socio-Assistenziali e Sanitari, sempre meno in grado di rappresentare un punto di riferimento stabile e accessibile per le persone e per le comunità.

Tale scollamento determina **frammentazione**, difficoltà nell'intercettare i bisogni emergenti e un impoverimento della rete di protezione sociale, proprio mentre la complessità richiederebbe maggiore integrazione e corresponsabilità tra attori pubblici, privati e del Terzo Settore.

Infine, il **mercato di riferimento** è segnato da dinamiche estreme, orientate a logiche di profitto e a un liberismo sfrenato che comprime gli spazi di cooperazione, equità e inclusione. In questo scenario, la capacità delle cooperative di mantenere saldi i propri valori e, allo stesso tempo, di competere in contesti ad alta pressione economica rappresenta una sfida quotidiana, che richiede visione, competenze e strategie rinnovate. Il cambiamento non riguarda solo le imprese. Anche la **rappresentanza**

è chiamata a evolversi. Per restare davvero utile, deve sapersi trasformare, diventando **più vicina ai territori**, più concreta nelle azioni, più trasversale nei linguaggi e più innovativa nelle strategie.

Solo così potrà continuare a essere un punto di riferimento per chi crede in un'economia che mette al centro la comunità, la partecipazione e il futuro condiviso.

Essere presidente di una cooperativa di inserimento lavorativo

Oggi nella "mia" cooperativa – La Nuova – ricopro, da quasi un anno, il ruolo di presidente. Da questa prospettiva rifletto sul **senso del mio lavoro**, sul significato dell'inclusione lavorativa e sul valore della cooperazione sociale.

Lo faccio a partire dalla parola "senso" e da due delle sue accezioni nella lingua italiana: "significato, motivo" e "direzione".

Il significato, il **motivo del mio individuale agire professionale** è rimasto molto simile a quello degli esordi.



Anche il senso condiviso con le mie compagne e i miei compagni di viaggio — quello collettivo della Nuova Cooperativa — continua a poggiare su principi fondativi:

- costruire **percorsi di autodeterminazione**, autonomia e cittadinanza, indipendentemente dalle condizioni vissute dalle persone;
- **partecipare ai processi produttivi e decisionali** della cooperativa per realizzare un modo diverso di fare impresa;
- **contribuire all'evoluzione** di persone, collettivi e territori;
- **generare impatto sociale** attraverso la costruzione di un modello imprenditoriale valoriale;
- **credere in un mondo migliore** e impegnarsi ogni giorno per costruirlo.

L'inclusione professionale e sociale delle persone che vivono condizioni di svantaggio rappresenta oggi un bisogno ancor più urgente e impellente rispetto a trent'anni fa. Essere parte attiva nella società è diventato problematico per ogni persona. Il modello economico-sociale di cui ho detto sopra (precarizzazione del lavoro, polarizzazione dei redditi, indebolimento dei servizi pubblici) **complica i rapporti**

tra individui e comunità, amplifica le differenze e alimenta discriminazioni e impoverimento culturale.

L'allargamento di condizioni di povertà, anche estese a lavoratori e lavoratrici, e l'aumento delle disparità economiche e sociali contribuiscono a **perpetuare diseguaglianze e fenomeni di esclusione**. Ne derivano una progressiva erosione dei diritti e l'**indebolimento della possibilità**, per ciascuna e ciascuno, di esercitare pienamente il proprio potere e le proprie competenze. Sottolineo che non si parla solo di reddito, ma di capacità di partecipare, scegliere, contribuire.

E quindi arrivo all'accezione "direzione". Quale **la direzione** verso cui la cooperazione sociale di inclusione lavorativa deve rivolgersi? È una domanda ampia, a cui certamente non esiste risposta unica e esaustiva. Dal mio punto di vista un elemento importante è **recuperare la dimensione della "costruzione collettiva"** all'interno e all'esterno delle cooperative. Le sfide attuali del settore - ricambio generazionale, complessità dei territori, evoluzione dei bisogni - richiedono di appoggiarci alla storica capacità delle nostre imprese di aderire saldamente a valori, dentro contesti controversi.

Ritengo sia importante sollecitare con rinnovato approccio il **lavoro di rete** che sostanzia il chiamarsi "stakeholder". È importante alimentare visioni e progetti in cui portare il reciproco "interesse".

Costruire relazioni costanti

Rinnovare quelle esistenti, svecchiare abitudini, sollecitare visioni ardite, rinsaldare fiducie: rigenerare reti. Occorre riflettere e concentrarsi nuovamente sulla cooperazione

come modello relazionale tra Enti e realtà.

Ad esempio, in tal senso, è importante tornare a un'utilizzazione matura e consapevole della **co-progettazione**. La co-progettazione è uno dei dispositivi più avanzati

per promuovere innovazione sociale e sviluppo territoriale. Non sempre, però, è utilizzata in modo **coerente** con il suo spirito originario. La sua forza si attenua quando si confonde la parità con l'assenza di ruoli distinti, o l'interesse condiviso con un compromesso al ribasso. Ritrovare il **significato originario** della co-progettazione vuol dire riconoscere che ogni attore porta un contributo unico, e che proprio nella differenza, accompagnata da un obiettivo comune, nasce il valore aggiunto per le comunità.

E all'interno delle nostre cooperative? La **sfida del ricambio generazionale** ci sollecita

a una rinnovata vigilanza ai processi interni. Non è sufficiente sostenere l'ingresso di persone giovani: occorre verificare, mettere in discussione e aggiornare le pratiche. La democrazia, la valorizzazione delle persone e delle loro differenze, il sostegno alla partecipazione e all'autonomia, il riconoscimento di professionalità non sono **mai processi acquisiti per sempre**. Vanno coltivati e rinnovati.

L'impresa cooperativa ha necessità di stabilità e struttura per concretizzare la propria *mission* e al tempo stesso ha necessità di apertura, elasticità, propensione al cambiamento per accogliere nuovi modi di essere, di partecipare

e di immaginare il lavoro, portati dalle nuove generazioni e da forme diverse di coinvolgimento. Il **senso del nostro lavoro** e della cooperazione sociale rimane fortemente ancorato al significato profondo sul quale si è fondata la nostra esperienza: favorire processi di inclusione e autodeterminazione delle persone, costruire relazioni incentrate sul rispetto e sulla valorizzazione, perseguire l'interesse dei soci e della collettività, generare impatti sociali ed economici, partecipare attivamente. Il "come" farlo, come continuare a costruire esperienza collettiva, deve essere però un cammino in costante e continua evoluzione, non autoreferenziale e non solitario. Collettivo e partecipato.





Decisamente determinato ad andare avanti

Tito Ammirati
Presidente Cooperativa sociale Arcobaleno



Tito Ammirati

Consegue la Laurea in Economia dei Servizi e delle Imprese No PROFIT presso l'Università Cattolica di Milano. Da ottobre 1996 diventa socio lavoratore presso la cooperativa sociale Arcobaleno. Dal '97 è consigliere del Consorzio Network Cartesio e dal '98 al 2003 è Presidente del Consorzio Sociale Abele Lavoro. Dal 2003 è Presidente di Arcobaleno, dal 2015 Presidente "Rete 14 luglio" (Ass. naz. di cooperative sociali d'inserimento lavorativo che svolgono servizi ambientali). Dal 2016 è componente e delegato nazionale del direttivo regione Piemonte Legacoopsociali.

L'invito della cooperativa Il Margine ci ha offerto l'occasione di fermarci per un istante a riflettere sui cambiamenti sopraggiunti nel corso di questi non pochi anni nel nostro lavoro.

Il lavoro condotto in una cooperativa sociale di inserimento lavorativo è storia collettiva e così dovrebbe essere il suo racconto. Una sola voce non basta.

Ci accorgiamo subito di quanto il tempo abbia cambiato le cose e di quanto sia difficile anche riordinare i pensieri per descriverle.

Partiamo dall'utenza. Un segmento significativo di quanti approdavano nelle nostre cooperative era rappresentato da **persone con dipendenze**, soprattutto droghe.

Se un tempo dovevi lavorare solo sul liberarsi dalle sostanze, oggi le nuove droghe si fumano anche la testa delle persone ed il problema diventa ben più complicato, quasi sempre psichiatrico, i danni spesso irreversibili.

Vi farò sapere!

Sono **cambiate le condizioni del mercato**, una volta il primo colloquio si chiudeva con una stretta di mano e un "ti facciamo sapere" che il selezionatore rivolgeva all'aspirante candidato. Oggi la situazione è completamente ribaltata, per cui alla fine del colloquio il candidato si alza e dice «ci rifletto, vi farò sapere».

Cosa è successo per arrivare a questa situazione?

È **cambiato il valore che assume il lavoro**, se un tempo riuscire a trovarne uno, pur modesto che fosse, rappresentava quasi un miracolo, oggi le opportunità si sono moltiplicate. Su questo incide anche un altro fatto, ossia che si sono **innalzate le richieste** da parte delle realtà datoriali di professionalità, abilità, competenze, prestazioni, cosa che ha una **forte incidenza** anche sulle nostre realtà in quanto, se per un verso **rivede la possibilità di poter inserire persone** che non sono in grado di rispondere alle aspettative, dall'altro rende chi è in grado di soddisfarle molto più prossimo ad un **mercato libero**, fuori dagli intenti e dalle finalità di una cooperativa sociale.

Potrebbero già bastare queste scarse considerazioni a disegnare il quadro di un contesto fortemente cambiato, e che accresce a dismisura le **difficoltà di lavorare**, indistintamente a tutte le nostre realtà.

Per rendere l'idea di come intendiamo il nostro lavoro abbiamo adottato da sempre l'immagine dell'equilibrista, cioè di uno che deve sapersi bilanciare tra il mercato e la missione sociale, affinché l'equilibrio sia duraturo nel tempo bisogna che i due bracci dell'asta che teniamo tra le mani siano bilanciati. Nel momento in cui non lo fossero più il rischio è quello di cadere.

A che punto siamo attualmente?

Qui bisogna ammettere che perlomeno il carico che grava dall'una e dall'altra parte è decisamente aumentato, utenza più difficile da inserire nel mondo del lavoro e con aspettative troppo alte, mondo datoriale sempre più esigente e **libero dai freni e dai controlli** che pure un tempo gli Enti Locali esercitavano. E questo è un ulteriore aspetto che aggrava la situazione.

Nessuno può negare che l'**Ente Locale sia arretrato rispetto alle sue funzioni regulatorie** e di indirizzo, le crescenti difficoltà economiche hanno trovato come unica soluzione il suo ritrarsi lasciando sempre più autonomia alle grandi imprese che non a caso ancora oggi qualcuno chiama ex-municipalizzate.

Ormai di municipale si trova ben poco in questi colossi, che in una specie di **oligarchia territorialmente distribuita** governano il mercato.

Quasi sempre, per le attività che conducono, anch'esse sono portatrici di **responsabilità sociali** elevatissime, sia sul piano ambientale, che di giustizia economica (cioè di distribuzione equa della ricchezza), sia su quello sociale (occupazione e possibilità di attutire i disagi che attraversano le nostre città).

Se questa responsabilità fosse ancorata ad un senso di realtà e di giustizia, ci sarebbe ampio margine per un **dialogo costruttivo**, mettendo al centro il cittadino, che per tutti noi rimane la stella polare. Purtroppo, prevale la legge del **massimo profitto**, dell'ottimizzazione degli investimenti finanziari, della massima resa: quel che resta fuori da tutto questo potremmo chiamarli **effetti collaterali**, come fossimo in guerra, invece che alla ricerca della costruzione di equilibri giusti e duraturi.

Rapporti di forza ribaltati

In questo quadro, anche i rapporti di forza si sono ribaltati, attualmente si registra uno **sproporzionato grado di potere economico** e finanziario tra i Comuni che affidano i servizi e le grandi imprese che li effettuano.

Nell'insieme si tratta di cambiamenti epocali, ci si sente come un condominio costruito sulla falda di Sant'Andrea che comincia a vacillare. Possiamo fronteggiarla?



È difficile, ammettiamolo, e ormai l'abbiamo ben capito tutti. Talvolta si ha l'impressione di attraversare una strettoia che non lascia altra prospettiva che il **trasferimento forzato nel campo del profit**, cercando di salvare quel che resta e sopravvive della nostra missione, ambiziosa, quanto velleitaria e anacronistica.

Siamo dunque prossimi ad una resa incondizionata? Potremmo non esserci lontani, tuttavia qualche spiraglio potrebbe aprirsi se si modificasse l'**articolo 4 della Legge 381**, ampliando le categorie di soggetti svantaggiati oggi maggiormente vulnerabili. Di fatto l'articolo, alla luce della realtà attuale, **esclude vaste fette di popolazione** effettivamente fragili che dovrebbero

essere considerate come popolazione bersaglio per interventi di recupero o inserimento lavorativo. Esiste, inoltre, uno strumento normativo come l'**articolo 61** del Codice appalti che riserva quote di mercato alle cooperative sociali e che potrebbe quindi sostenere il loro sviluppo, ma viene utilizzato in modo assai sporadico. A tal proposito varrebbe la pena riflettere sulle ragioni che fin qui hanno indotto le Amministrazioni locali e le loro società controllate o partecipate a non utilizzare tale strumento.

È, nei fatti, una specie di corsa ad ostacoli al buio, dove a noi tocca la parte dell'ostacolista che procede a tentoni, spesso cascando ma, almeno fino a quando ce la farà, decisamente determinato ad andare avanti.



Civico 20

Laura Onorato, Margine Comunicazione

LIBERAZIONE

QUANDO HO SUONATO IL CITOFOONO
al civico 20 di via Eritrea, per la prima volta,
avevo ventisette anni e un nuovo inizio
che girava nel petto, una sorta di palloncino
pronto a gonfiarsi di ansia e a scoppiare di gioia.
Si sta così prima di una firma importante,
con la paura di non poter tornare indietro
e la speranza che stia finalmente per arrivare
nella vita qualcosa capace di sconvolgerla,
dandole un verso nuovo e inaspettato.
E non vale solo per mutuo e matrimoni;
la mia firma, quel giorno, ha rappresentato l'inizio
della storia tra me e il Margine e non è poca cosa,
visto che resiste ancora oggi, dopo ventuno anni.



Chiedimi se sono felice

Ho maturato, in questa manciata di decenni, la convinzione di essere capitata tra donne e uomini folli almeno quanto me nell'ostinarsi a **scegliere un lavoro complicato**, faticoso, sottostimato e quindi sottopagato, con la stessa imperturbabile passione e la convinzione che i grandi cambiamenti siano alla fine poca cosa, senza le **rivoluzioni**

quotidiane fatte dal basso, nei territori, con le persone. In questi anni, ho citofonato "Margine" per andare a firmare contratti, per partecipare a riunioni e formazioni, per consegnare documenti, per ritirare mascherine, guanti e tutta la dotazione necessaria durante la pandemia che, nel frattempo, ci siamo sfangati.

Ho atteso diversi minuti accanto al distributore del caffè, mettendo a repentaglio stomaco e ansia, prima di essere chiamata, per un qualunque colloquio fissato in sede, da **Rossano** che, per quelli della mia generazione, rimane un pezzo di Margine.

Varcando la soglia dei nostri uffici ho riflettuto, parlato, riso e discusso, a volte con le stesse persone, imparando a **lasciarmi sorprendere** e a non fidarmi delle apparenze ed evitando di etichettare troppo in fretta situazioni e relazioni, il che non è mai cosa semplice tra anime appassionate. Che poi, **la passione in cooperativa** prende per i piaceri più strani, anche per cose che a me risultano tutt'oggi incomprensibili e mortalmente noiose: calcoli, fatture, conti, contratti. Eppure, non avrei potuto fare il mio, se altri non avessero fatto il loro.

Cose che si capiscono con il tempo

La bellezza di crescere all'interno dello stesso contesto sta proprio nel lusso di potersi **concedere tutto il tempo per fare conoscenza** di persone e cose, ma anche di poterlo fare in età diverse, con maggiore esperienza sulle spalle, mescolando la **furia incosciente della giovinezza** con la consapevolezza e il **senso di responsabilità dell'età adulta**, ricominciando da zero più e più volte, senza perdere nulla di ciò che si è stata e portandosi appresso ogni momento, incontro, scontro, che ci ha fatto balzare tre metri più in su e sei metri più in là.

Si cresce anche così, di carpiato in carpiato.

In questi ventuno anni, in via Eritrea, il pavimento nero stile pneumatico non è mai cambiato, gli uffici invece hanno fatto più volte rivoluzioni e spostamenti, su e giù per dieci scalini da fare pianissimo o di corsa, a seconda della fretta, delle notizie, dell'ora.

Ogni trasloco ha trattenuto una parte di storia passata e ha lasciato spazio alla storia in arrivo, raccontando cronologicamente un **cambiamento che va ben oltre** **la logica organizzativa**, è vera e propria prossemica e stabilisce non solo chi sta dove, ma anche con quali modalità quello spazio viene vissuto, condiviso, diventando, **più che un luogo, uno strumento** per restare in connessione.

Posso? Entra

In via Eritrea, le porte degli uffici non sono quasi mai chiuse, non si bussa, ci si affaccia, si sorride.

Ogni ufficio, nel suo ordine o disordine, nel suo minimalismo o nella sua attenzione al dettaglio, nel suo silenzio o nella sua confusione di voci, ha **costruito la propria identità** e dato vita ad una serie di leggende metropolitane, che si porta appresso da tempo. Storie che fanno parte della storia, anche quelle che si sospetta siano di fantasia. In sede, **le cose non stanno mai ferme** e trovano spazio e destinazione solo congiungendosi all'anima delle persone che le vivono.

Nel cortile, su cui un tempo si sono affacciati i **nostri laboratori**, ora si rincorrono bambine e bambini che cercano di recuperare spensieratezza durante

il loro **luogo neutro** e prendono una meritata boccata d'ossigeno le colleghi e i colleghi impegnati in **aula formazione**. Chi si occupa della **manutenzione**, intanto, carica e scarica i furgoni e sulla panchina di vimini, che sembra capitata lì per caso, ma neanche troppo, qualcuno si concede la pausa sigaretta.

Il corriere suona e lascia un pacco, **Francesca** si chiede di chi è, quasi sempre non trovando risposta. I telefoni squillano e mentre **chi è in linea** con il consorzio Naos (cit. Francesca versione segreteria telefonica) è in attesa, l'ufficio di competenza è già impegnato almeno in altre due conversazioni, utilizzando entrambe le mani e non solo.



Ho visto cose che voi umani

Nel corridoio, al **piano di sopra**, si sente forte e chiara una voce, sicuramente quella di **Emiliano**, che ha la capacità vocale di un tenore e la pazienza del santo protettore dell'ufficio acquisti. Un essere mitologico, insomma.

All'inizio e alla fine del corridoio, da un lato la genuina schiettezza di **Nicoletta**, dall'altro la calma quasi zen di **Antonio**, in mezzo almeno dieci decibel.

In fondo a destra, confusione di voci e disordine imperante: **l'ufficio comunicazione**, in tutto il suo splendore creativo che, a onor del vero, è frequentato un po' da tutti, per piacere e per necessità.

Il corridoio al **piano terra** è decisamente più disciplinato, non fosse per quel ticchettio assordante sui tasti dei pc e delle calcolatrici, che inquieta i cooperatori, pure quelli più intrepidi.

Anche l'occhiale puntato sul naso di **Maria Grazia** non scherza, sarà che fa subito interrogazione di matematica con quasi scontata rimandatura a settembre.

Tutto questo caos non è casuale, è **fermento** ed è quello che contraddistingue il nostro lavoro, una sorta di trambusto e concitazione, che racchiude in sé un desiderio istintivo di rinnovamento e trasformazione.

D'altronde, **la sede è il luogo dove la progettazione inizia**, in cui si individuano gli obiettivi, si condividono le prassi e si decidono le azioni ed è sempre qui che l'**energia ritorna**, bella carica di esperienza, portata da chi quelle stesse azioni le vive e le fa vivere sui territori.

Per diciannove anni, ho riconosciuto proprio **nell'agire e nell'incontro** il senso più profondo del mio essere educatrice e varcando la soglia dei servizi mi sono scoperta ogni giorno diversa: più o meno vulnerabile, più o meno coraggiosa, più o meno provata, più o meno capace, ma sempre pronta a ricominciare.

Che fortuna riconoscersi

Ho sempre temuto di sentire, seduta davanti ad uno schermo per ore, quel classico formicolio alle gambe, tipico delle posizioni non consuete e che le mani, seppur prese dalla gioia della scrittura, si sarebbero sentite, ad un certo punto, fuori contesto e lontane da quel fare, che diventa essere.

Che paura perdersi.

Eppure, due anni fa, via **Eritrea è diventata il mio luogo di lavoro**.

In questo breve lasso di tempo, ho constatato che alcune leggende metropolitane sono effettivamente solo leggende e che la sede non è trincea, ma non è neanche l'anticamera del paradosso.

Qui, il fermento rimbalza da un ufficio all'altro e si riversa nei corridoi, passando tra gli sguardi e soffermandosi sulle parole; brevi accenni che finiscono per diventare vere e proprie riunioni in piedi, a cui si uniscono voci, menti e intuizioni, che passavano di là per caso e si fermano per scelta.

Non ha orari questo tipo di concitazione e si regola spesso con le urgenze, le priorità e la responsabilità.

Il fermento è preparazione a volte, altre volte è riparazione e prevede anche un po' di sofferenza. Si concretizza attraverso la mediazione, il dialogo e anche attraverso la lotta. È la parte che c'è, ma non si vede, quella noiosa ma necessaria.

È la decisione da prendere subito o la scelta che vorresti rimandare ancora un po'. È la voce che ci dimentichiamo di far sentire, che diventa immagine, racconto, testimonianza e che servirà a legittimare, agli occhi di chi ci vorrebbe solo donne e uomini di buona volontà, un lavoro che ha dignità, perché si sforza di tutelare, giorno dopo giorno, i diritti e la libertà di tutte.

È la fortuna di continuare a riconoscersi.

Ancora oggi, anche qui. E non è leggenda.





Il lavoro come strumento di salute, dignità e recovery

La radicale semplicità del metodo IPS

Fabio Albano
direttore esecutivo, IPSILON APS

L'Individual Placement and Support (IPS) è un intervento psicosociale con le migliori evidenze scientifiche disponibili per favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disturbi mentali.

Il metodo si fonda sull'idea che il lavoro sia una componente centrale del benessere e della cittadinanza attiva. Attraverso la collaborazione tra servizi di salute mentale, Enti locali, cooperative sociali e reti del Terzo Settore, l'IPS promuove un approccio orientato alla partecipazione, alla responsabilità e alla libertà di scelta della persona.

Riconosciuto dal *Piano di Azione Nazionale per la Salute Mentale (PANSM) 2025-2030*, a cura del Tavolo Tecnico per la Salute Mentale del Ministero della Salute, l'IPS integra salute mentale e lavoro in un unico percorso di recovery personale, sociale e comunitario.

«Ha lo scopo di supportare le persone con disturbi mentali nella ricerca di un impiego nel mondo del lavoro di tipo competitivo e nel mantenimento dell'impiego ottenuto, attraverso un operatore dedicato appositamente formato secondo tale metodologia, che segue l'utente con un rapporto diretto e costante, offrendo supporto continuativo nella ricerca, raggiungimento e svolgimento del lavoro».

L'IPS è considerata attualmente la metodologia per l'inserimento lavorativo di pazienti psichiatrici nel panorama internazionale con maggiori prove di efficacia e per la quale esiste una fidelity.

Caratteristica dell'IPS è l'organizzazione di modalità di sostegno "sul campo", cioè direttamente nell'ambito del lavoro: la maggior parte delle attività di supporto non consiste in apporti esterni, ma nell'attivare e rendere disponibili le risorse già presenti nell'ambiente lavorativo ("natural support").

Sono otto i principi fondamentali dell'IPS:

- 1. L'obiettivo lavorativo è nel libero mercato.**
- 2. L'eleggibilità si basa sulla scelta della persona (Zero Exclusion), non sulla diagnosi sul livello di funzionamento.**
- 3. La ricerca del lavoro è rapida, senza fasi preparatorie o percorsi pre-lavorativi.**
- 4. L'attenzione alle preferenze della persona è centrale in tutte le fasi del percorso.**
- 5. Il supporto all'impiego è integrato con il trattamento clinico.**
- 6. Il supporto è continuativo e non limitato nel tempo.**
- 7. Il counselling sul reddito aiuta a comprendere gli effetti del lavoro su pensioni e benefici.**
- 8. L'attività di sviluppo lavorativo si fonda su relazioni dirette con i datori di lavoro, per costruire opportunità in contesti reali.**

Di fatto, l'IPS rappresenta una visione del lavoro come spazio di dignità, libertà e appartenenza. Promuovere il lavoro nei servizi pubblici dedicati ad esso significa costruire comunità più inclusive, eque e solidali, dove la salute mentale è sostenuta anche attraverso la partecipazione attiva e il riconoscimento sociale.

L'IPS Day di Torino Dieci anni di crescita e riconoscimento per il metodo IPS in Italia

Dal 2015 a oggi, gli **IPS Day** rappresentano la principale **occasione nazionale** di incontro, confronto e diffusione del modello *Individual Placement and Support* (IPS) in Italia. Nati come momenti di scambio tra i primi territori che avevano iniziato a sperimentare il metodo, gli IPS Day hanno progressivamente assunto una fisionomia più ampia e strutturata, fino a diventare un vero e proprio appuntamento annuale della **comunità professionale e scientifica** che ruota attorno al tema del lavoro come strumento di salute, dignità e recovery.

Dalle prime sperimentazioni alla nascita di una comunità nazionale

Il primo IPS Day si svolse nel **2015 a Bologna**, in un contesto ancora pionieristico. In quegli anni, l'IPS era un modello conosciuto ancora da pochi, ma già capace di affascinare per la sua radicale semplicità: mettere la persona al centro, partire dalle sue aspirazioni, sostenere la ricerca di un lavoro vero nel libero mercato, offrendo un sostegno flessibile e continuativo.

Da allora, ogni edizione dell'IPS Day ha rappresentato un passo avanti nel **consolidamento della rete italiana**: un luogo dove le esperienze locali si intrecciano con la riflessione teorica, dove si misurano le sfide nell'attuazione e si costruiscono linguaggi comuni.

Negli anni, gli IPS Day si sono svolti in diverse città, Bologna, Treviso, Rimini, Lecco, Venezia, fino ad approdare nel 2025 a Torino, segnando una continuità ideale tra le esperienze del Nord e del Centro Italia e la progressiva estensione del modello sul territorio nazionale, verso Sud.

Una pausa necessaria, una ripartenza consapevole

Dopo l'edizione del 2019 a Lecco, tra il 2020 e il 2022, l'emergenza sanitaria e le limitazioni alla socialità hanno reso impossibile la realizzazione di eventi in presenza, ma quella pausa non ha fermato la crescita del movimento IPS. Al contrario, ha stimolato una riflessione collettiva sul valore del lavoro come luogo di connessione umana e di salute mentale. Nel 2021, durante il lockdown, nacquero i **Seminari Piacentini**, un ciclo di incontri online che tennero viva la comunità IPS, trasformando la distanza in occasione di approfondimento e di legame. Quando nel **2023, a Rimini**, si è potuto tornare a riunirsi in presenza, l'emozione è stata palpabile. L'evento ha segnato la **rinascente degli IPS Day**, coincidente con i vent'anni del modello IPS in Europa: un traguardo celebrato come simbolo di continuità e speranza. Da quella esperienza, il percorso è proseguito fino al 2025, con un'**identità più consapevole**, una rete più ampia e una visione ancora più unitaria del legame tra lavoro e salute mentale.

L'VIII IPS Day di Torino: lavoro e salute come orizzonte comune

L'VIII IPS Day, che si è svolto a Torino il 21 novembre 2025, ha raccolto e rilanciato questa **eredità**. Il tema conduttore, il dialogo tra lavoro e salute, è stato esplorato in chiave integrata, mettendo in relazione i diversi sistemi che concorrono al benessere delle persone: **salute mentale, politiche sociali, mondo del lavoro, formazione e Terzo Settore**. L'VIII IPS Day di Torino, infatti, è stato promosso dall'**Università degli Studi di Torino**, in collaborazione con la **Regione Piemonte**, Direzione Welfare, Settore Disabilità, **Il Margine s.c.s.**, la **Fondazione Time2, NAOS Consorzio di Cooperative Sociali** e **IPSilon APS**, ente nazionale di riferimento per la formazione, la supervisione e la qualità del metodo IPS in Italia e con il patrocinio della **Regione Piemonte**, **Città di Torino**, Città Metropolitana di Torino e l'**Agenzia Piemonte Lavoro, Centri per l'Impiego**.

Le sessioni hanno alternato tavole rotonde istituzionali ed esperienziali, con un'attenzione particolare alla dimensione generazionale. In un periodo storico in cui la precarietà economica e la frammentazione dei percorsi di vita incidono profondamente sull'equilibrio psicologico, l'IPS rappresenta **una risposta concreta**: non un semplice strumento di inserimento lavorativo, ma un intervento psicosociale basato sulle migliori evidenze scientifiche, come riconosciuto dal Piano d'Azione Nazionale per la Salute Mentale 2025-2030.

Il riconoscimento nel Piano d'Azione Nazionale per la Salute Mentale

Il Piano, pubblicato nel 2025 dal Ministero della Salute, inserisce per la prima volta l'*Individual Placement and Support* tra gli **strumenti prioritari per la presa in carico integrata** delle persone con disturbi mentali. Nel Capitolo 5, dedicato alla salute mentale e all'integrazione sociosanitaria, l'IPS viene descritto come un **modello innovativo** che unisce intervento clinico, partecipazione sociale e cittadinanza attiva.

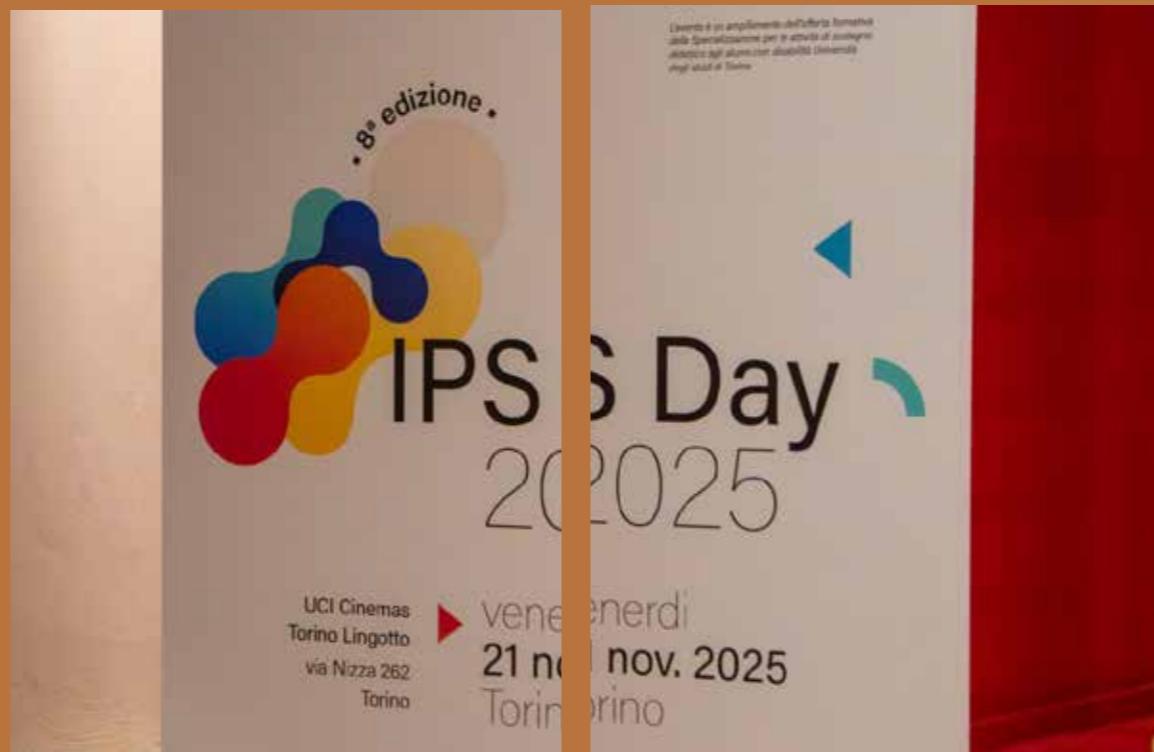
Tra i protagonisti di questo percorso, IPSilon APS ha svolto un ruolo determinante nella diffusione del metodo, nella formazione degli operatori e nella costruzione di una rete nazionale di pratiche, promuovendo al contempo la coerenza metodologica attraverso percorsi di supervisione e *fidility review*.

Un laboratorio di innovazione sociale

Nel tempo, gli IPS Day sono diventati qualcosa di più di un convegno: un **laboratorio di cultura e innovazione sociale**, dove la teoria incontra la pratica e dove le storie delle persone diventano parte integrante della conoscenza collettiva. Ogni edizione ha lasciato una traccia tangibile, nuovi progetti, collaborazioni, pubblicazioni scientifiche,

contribuendo a trasformare il modo in cui in Italia si pensa e si realizza la **salute mentale**.

In questa prospettiva, l'IPS rappresenta una **sintesi tra rigore scientifico e visione etica**: un modello *evidence-based* che non si limita a collocare le persone al lavoro, ma restituisce significato e identità all'esperienza del lavorare.



Assegnazione del Premio "Gabriella Bressaglia" 2024/2025 (Terza edizione)

h. 13.30 – Termine lavori.



Una rete in movimento

Oggi il modello IPS è presente in molte provincie italiane, con applicazioni che spaziano dal **reinserimento lavorativo** di persone con disturbi mentali gravi e con dipendenze patologiche, con ASD, fino ai **programmi dedicati ai giovani minori**, in età di transizione e a persone in condizione di marginalità e fragilità sociale. Questa crescita non è solo quantitativa, ma culturale: ogni territorio che adotta l'IPS rinnova il modo in cui la comunità si prende cura dei propri cittadini più fragili, spostando l'attenzione dal bisogno alla possibilità, dalle **"etichette"** alla **partecipazione**.

Dieci anni di cammino collettivo

Con la sua ottava edizione, l'IPS Day compie un percorso simbolico di dieci anni. Dieci anni di crescita, formazione e ricerca, di sfide e di successi, di **visioni condivise** e di **alleanze territoriali** che hanno reso l'Italia un punto di riferimento europeo per l'applicazione del metodo IPS.

Questo traguardo non è un punto d'arrivo, ma di partenza: un invito a continuare a innovare, a mantenere viva la connessione tra pratica e teoria, e a riconoscere che la salute mentale passa anche, e soprattutto, attraverso il diritto al lavoro.

L'IPS Day di Torino ha confermato tutto questo, restituendo un'immagine concreta e viva di cosa significhi **fare salute in modo partecipato**: costruire comunità, rigenerare possibilità, abbattere barriere e credere che il lavoro, quando è scelto, sostenuto e condiviso, può diventare la forma più autentica di partecipazione sociale consapevole.



L'esperienza IPS italiana

Nerina Dall'Alba
psicologa e psicoterapeuta

Vincenzo Trono
educatore professionale

L'applicazione del metodo IPS (Individual Placement and Support) in Italia segue le linee generali del modello originale di Swanson e Becker (2013), ma è stata adattata al contesto socio-culturale italiano, dando vita a esperienze peculiari nelle diverse Regioni. Il processo di diffusione del metodo ha avuto uno sviluppo bottom-up, partendo da sperimentazioni locali di successo che hanno progressivamente influenzato programmi regionali stabili, in particolare nel Centro-Nord.

Nonostante difficoltà di continuità nel Sud e nelle isole, l'IPS è ampiamente apprezzato da utenti, operatori e istituzioni per i suoi risultati concreti nel favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disagio mentale o altre fragilità.

Caratteristiche e criticità dell'esperienza italiana

L'esperienza ventennale dell'IPS in Italia ha favorito un **cambio di paradigma**: dal "collocamento protetto" all'**accompagnamento personalizzato** verso il lavoro competitivo. I risultati conseguiti e la crescente professionalizzazione degli operatori

indicano una maturità metodologica che pone l'Italia tra i Paesi europei più attivi nell'adattamento e nella diffusione dell'IPS come strumento di recovery e cittadinanza attiva.

Tuttavia, permangono alcune criticità:

- **debole applicazione dell'ottavo principio IPS**, relativo allo sviluppo diretto dei rapporti con i datori di lavoro, ostacolato dai sistemi di incentivi e sgravi che rendono meno necessaria la mediazione attiva degli operatori;
- **dipendenza dai finanziamenti pubblici o regionali** e difficoltà di auto-sostenibilità del metodo nel privato sociale;
- **disomogeneità territoriale** e mancanza di politiche nazionali strutturate per l'inclusione lavorativa basata sull'IPS.

Tra i punti di forza, invece, emergono:

- **una formazione nazionale strutturata** per operatori e supervisori, articolata in più livelli (informazione, formazione, supervisione, fidelity);
- la nascita dell'**Associazione IPSILON (oggi APS)**, ente del Terzo Settore che promuove cultura, ricerca e rappresentanza professionale degli specialisti IPS in Italia, rafforzando la connessione con la comunità internazionale IPS.



INQUADRA QUI
PER LEGGERE
L'ARTICOLO
INTEGRALE

Dalla sperimentazione all'implementazione delle metodologie Place and Train nell'ASL TO3

Tamara Pollo

responsabile area sociale
Cooperativa sociale Il Margine
e del servizio al lavoro di Torino
accreditato da NAOS

Della metodologia di supporto alla ricerca del lavoro *Individual Placement and Support* (IPS) e della nostra esperienza come cooperativa *Il Margine* ne abbiamo parlato già nel 2022, proprio in queste pagine, raccontando la nostra sperimentazione nei CSM di Grugliasco e Pinerolo. La qualità di quest'esperienza era stata confermata dalla *Fidelity Visit* tenutasi presso il CSM di Grugliasco nell'ottobre 2022. Da allora abbiamo fatto molta strada e in virtù di quei risultati oggi stiamo implementando la metodologia Place and Train in tutti i CSM dell'ASL TO3. Molto lo dobbiamo al contributo ottenuto tramite la Regione che ha promosso il Bando "Progetti per l'inclusione socio-lavorativa di persone con disabilità 2023/2024". Secondo le linee guida del bando è stata costituita una Associazione Temporanea di Scopo (ATS) tra il consorzio NAOS, capofila accreditato per i Servizi Al Lavoro, *Il Margine* e ASL TO3 - Dipartimento Interaziendale di Salute Mentale (DISM),

in collaborazione con Ipsilon APS di Bologna, che ha curato la formazione dei nuovi operatori IPS, ha supervisionato il team e ha monitorato il progetto.

Questa attività di monitoraggio ha incluso **la Fidelity Visit di ottobre 2025**, che ha confermato la qualità del lavoro del team IPS (interamente della cooperativa Il Margine) e l'ulteriore implementazione della metodologia. La visita, inoltre, ha sottolineato quanto la Direzione del DISM abbia avuto un ruolo cruciale nell'implementazione e nella sostenibilità della metodologia, integrandola pienamente nelle attività di supporto all'inserimento lavorativo dei CSM (modello *Train and Place*). Le *Fidelity Visit* – come illustra efficacemente **Denise K. Manchisi**, referente della qualità metodologica di Ipsilon APS – rappresentano uno strumento essenziale **per garantire la qualità e l'efficacia dei programmi di Inserimento Lavorativo e Supporto** (IPS), in quanto verifica che il servizio stia realmente applicando i principi IPS. Durante la *Fidelity Visit*, infatti, vengono raccolte informazioni attraverso interviste a **tutte le figure professionali presenti nel Centro di Salute Mentale**, al **Direttivo del CSM/DSM**, al **supervisore IPS**, agli **utenti e ai familiari**, oltre ad analizzare documenti, la modulistica IPS e dati relativi alla pratica IPS locale. I dati raccolti durante le visite offrono una **base di accountability** verso stakeholder, finanziatori e decisori "politici", permettendo di monitorare la qualità dei servizi e di orientare le politiche di investimento.

Per leggere
l'articolo integrale
su Fidelity Scale
e Fidelity Visit,
INQUADRA QUI



Punti Cruciali dell'approccio IPS

Altro tassello fondamentale per la crescita e il miglioramento continuo della metodologia IPS è l'appuntamento annuale della **Comunità professionale IPS (Individual Placement Support)**.

Quest'anno, durante l'appuntamento torinese del novembre scorso, come cooperativa abbiamo avuto l'opportunità di portare la nostra esperienza, concentrandoci in particolare su alcuni aspetti dell'approccio IPS che ritieniamo cruciali:

- **La personalizzazione:** l'intervento è cucito sulla persona con la persona, **come un abito sartoriale**.

Tutti gli interventi di consulenza e supporto lavorativo sono fondati sul progetto individualizzato, in raccordo con il CSM e la rete territoriale, ma **IPS va oltre e ribalta il paradigma**, partendo da ciò che desidera fare la persona e da come vuole farlo. La ricerca del lavoro è interamente guidata dalle **preferenze, dagli interessi e dai punti di forza** del cliente. Questo significa, di fatto, invertire la sequenza dell'**approccio tradizionale** nella ricerca del lavoro, basandosi proprio sulla motivazione della persona: quindi, prima troviamo il lavoro che vuoi e poi ti formi per stabilizzarlo.

L'IPS tratta il desiderio di lavorare come un diritto e un motore per la **Recovery**, non come una ricompensa da meritare solo dopo la **guarigione**.

Per IPS, chiunque voglia lavorare è considerato idoneo, **senza applicare criteri di esclusione**. L'individuo impara, si adatta e cresce mentre lavora, sostenuto da un gruppo coeso.

Il supporto è fornito per tutto il tempo in cui la persona lo ritiene utile ed è modulato secondo i ritmi e le modalità determinate dalla stessa.

- **L'integrazione** dell'operatore IPS all'interno dell'équipe del servizio e della metodologia **Place and Train** con l'intervento **Train and Place**.

- **La tempestività:** l'operatore IPS modula l'intensità e le modalità degli incontri secondo le richieste del cliente e si adopera per una **ricerca rapida del lavoro nel mercato competitivo**.

La forza dell'integrazione metodologica

È importante ribadire che **IPS non sostituisce le altre metodologie di supporto al lavoro**.

In un Centro di Salute Mentale o un Servizio per le dipendenze, l'integrazione tra la metodologia IPS e l'intervento "Train and Place" non è solo un compromesso organizzativo, ma una strategia che garantisce un percorso di recovery più **completo e personalizzato** per le persone. L'IPS, infatti, integrandosi con altre metodologie permette di non escludere coloro che hanno bisogno di un percorso più lungo e strutturato per raggiungere l'obiettivo lavorativo o socio-lavorativo.

Soltanamente, il primo passo di un percorso lavorativo parte da una **valutazione dell'occupabilità** della persona.

L'operatore propone delle attività di sviluppo e allenamento delle **skills**, percorsi di formazione, l'attivazione di PASS (ex borse lavoro) e, in seguito, tirocini, secondo il metodo di accompagnamento al lavoro "Train and Place". Le persone possono passare mesi a valutare le loro abilità e fragilità in un **ambiente protetto**. Questo percorso, lento e graduale, è funzionale per chi cerca un senso di sicurezza essenziale e ha bisogno di tempo per **ricostruire l'autostima** e superare la paura del fallimento.

Lo specialista del lavoro IPS basa il proprio intervento sull'azione diretta con l'obiettivo di un'entrata rapida nel mondo del lavoro competitivo. Non ci sono filtri o step formativi preliminari; l'obiettivo è subito un **impiego competitivo che rispecchi gli interessi e le aspirazioni** della persona, non le sue vulnerabilità. Il metodo si basa su un supporto individualizzato e integrato con il piano di trattamento clinico: questo elemento è fondamentale per il successo di persone con gravi patologie psichiatriche.

Diverse persone passano da un approccio all'altro. L'**integrazione dei due metodi** e, quindi, degli operatori di riferimento è un elemento di grande forza per la tutela del progetto personalizzato e flessibile su cui si fonda la **recovery** e l'autodeterminazione. È frequente che, grazie alla stabilità e alle competenze di base acquisite con il "Train and Place" (la **routine**, la socializzazione, la formazione in situazione), la persona si senta pronta a cogliere l'opportunità offerta dall'IPS.

Ma è vero anche il contrario: persone che si rifiutano di "perdere tempo" con percorsi graduali e protetti e iniziano il percorso IPS si rendono conto che per loro è meglio rallentare e preparare meglio il terreno per poi affrontare il mercato del lavoro.

IPS è una metodologia evidence based e questi sono i dati che ritieniamo significativi raccolti tra marzo 2024 e ottobre 2025 nei cinque CSM dove è presente part time l'operatore IPS:

delle 125 persone prese in carico

57 hanno trovato lavoro

in tempi rapidi con una media sul CSM di Grugliasco, preso in esame, di 13 giorni intercorsi dalla presa in carico al primo colloquio lavorativo



"56% sono donne e il 14,4% under 25

Individual Placement and Support: 30 anni di storia e un futuro ancora da scrivere

Angelo Fioritti
psichiatra

L'occupazione è riconosciuta come un fattore fondamentale per la riabilitazione e il recupero delle persone con disturbi mentali gravi, tuttavia i tassi di impiego di questa popolazione restano molto inferiori rispetto alla media generale, a causa di numerosi ostacoli sociali, economici e istituzionali.

Inoltre, il diritto al lavoro per le persone con disabilità è sancito da documenti internazionali come la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (art. 27), la Strategia Europea sulla Disabilità e il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (principio 17).

Ma nonostante tali riconoscimenti, permane la necessità di programmi efficaci e integrati per sostenere il reinserimento lavorativo.

Un programma efficace e trasferibile

Tra le varie pratiche sperimentate, l'**IPS** emerge come il programma più efficace e trasferibile. Nato negli Stati Uniti all'inizio degli anni '90, esso si basa su un **approccio "place and support"**.

Su 28 studi randomizzati controllati (RCT) che confrontano IPS con altri servizi di inserimento lavorativo, **tutti tranne uno** hanno dimostrato risultati nettamente superiori in termini di tasso di occupazione. Attualmente l'IPS è l'intervento psicosociale basato sulle evidenze più diffuso al mondo, essendo oramai attivo in **48 Stati degli USA, in Australia, Canada, Nuova Zelanda, Giappone e molti altri paesi extraeuropei**.

La sua diffusione in **Europa** è iniziata oltre 20 anni fa e sta procedendo in modo disomogeneo tra nazioni, ma ha raggiunto una dimensione internazionale, tale da richiedere l'attivazione di una **rete dedicata** a formazione, supervisione, valutazione di fedeltà e monitoraggio dei risultati, la **European IPS Learning Community (ELC)**.

INQUADRA QUI
PER LEGGERE
L'ARTICOLO
INTEGRALE



