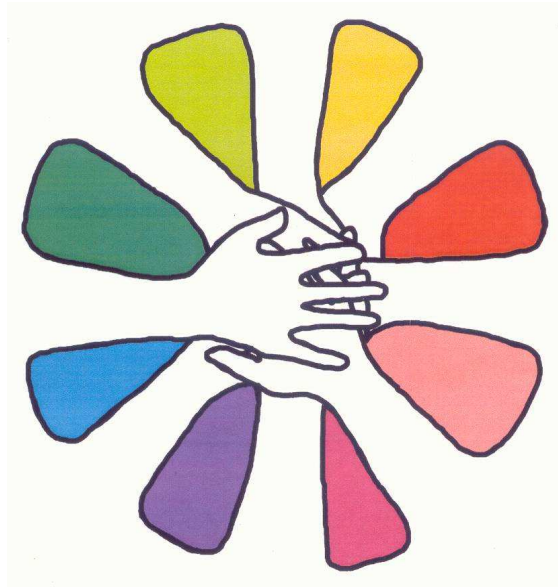


**Leonardo Callegari**

**FASCE DEBOLI, AZIENDE  
E DISTRETTI SOLIDALI**

**Proposte verso Patti Territoriali  
per l'inclusione lavorativa e sociale  
delle persone a occupabilità complessa**



**Prefazione di  
Michele La Rosa**

**C.S.A.P.S.A.  
Centro Studi Analisi di Psicologia e Sociologia Applicate  
Bologna**

**Il testo affronta la problematica di come promuovere condizioni aziendali e, soprattutto, di contesto territoriale facilitanti l'integrazione delle persone più fragili e vulnerabili, nella convinzione che la loro inclusione lavorativa e sociale sia un processo che ricomprende e va oltre l'attivazione dei soggetti, il miglioramento della individuale occupabilità ed il solo raggiungimento di esiti assuntivi.**

**Di fronte alle sempre più frequenti situazioni di povertà e di isolamento si pone l'urgenza di misure organiche di sostegno al reddito, mancanti in Italia, con associate politiche attive del lavoro e di welfare in grado di coinvolgere nelle realtà locali, a livello distrettuale, le imprese socialmente responsabili in patti territoriali per l'inclusione alimentati dalla solidarietà comunitaria.**

**Leonardo Callegari è cooperatore, sociologo, specializzato in relazioni industriali e del lavoro all'Università di Bologna, presidente di C.S.A.P.S.A. (Centro Studi Analisi di Psicologia e Sociologia Applicate) e di A.I.L.e S. (Associazione di promozione della Inclusione Lavorativa e Sociale) di Bologna.**

**Si occupa di progettazione, coordinamento, valutazione di servizi di welfare, di politica attiva del lavoro e di formazione degli operatori della mediazione.**

**Ha scritto contributi sui temi della inclusione di fasce deboli, della cooperazione sociale, della negoziazione con le aziende e della responsabilità sociale di impresa.**

**In copertina: realizzazione grafica di Andrea Ventura per la "Campagna di promozione del territorio tramite interventi nel sociale" - Comune di Castello di Serravalle – Distretto di Casalecchio di Reno – provincia di Bologna (2011).**

**La stampa del libro costa € 4,00**

**Ogni offerta superiore a questo importo sarà devoluta per l'inclusione di persone in situazione di grave disagio sociale**

## Raggi di solidarietà

Vite arenate  
tra dune di pietra,  
vele lacerate  
da un'onda all'altra  
come ali spezzate

Solitudini fragili e inaccessibili,  
sensibili anime smarrite  
tra terre sconosciute e inospitali,  
sospese, silenti e attonite  
nafraganti in quotidianità ostili

Con scoppio improvviso  
grida di gabbiani a strappar  
coltri di nebbia e fissità,  
tra frammenti di cielo a risvegliar  
l'ombra di un sopito sorriso

Un raggio di sole squarcia e rammenta,  
nel calore di una mano protesa,  
il patto di empatia e umana affinità  
che scioglie il gelo di una buia attesa,  
intreccia progetti di nuove possibilità

Lacrime sorridono  
mani si afferrano,  
un solidale impegno  
traccia il futuro cammino  
segna un comune destino.

*Tamara Bonini (febbraio 2011)*

## **INDICE**

<b>PREFAZIONE di Michele La Rosa</b>	<b>p. 8</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>p. 15</b>
<b>PREMESSA</b>	<b>p. 18</b>
<b>1      <b>QUALE WELFARE PER CONTRASTARE POVERTA' ED ESCLUSIONE ?</b></b>	<b>p. 23</b>
<b>1.1 Un welfare familistico senza adeguati am- mortizzatori sociali</b>	<b>p. 23</b>
<b>1.2 L'introduzione del principio di attivazione</b>	<b>p. 25</b>
<b>1.3 Cercare un nuovo compromesso tra stato, mercato, società civile</b>	<b>p. 27</b>
<b>1.4 La funzione di mediazione della coopera- zione sociale</b>	<b>p. 29</b>
<b>2      <b>ATTIVAZIONE SUPPORTATA VERSO VARIE FORME DI IMPIEGO</b></b>	<b>p. 32</b>
<b>2.1 Attivazione ed empowerment</b>	<b>p. 32</b>
<b>2.2 La metodologia IPS a sostegno delle abili- tà individuali</b>	<b>p. 33</b>
<b>2.3 La metodologia della mediazione e dell'in- serimento lavorativo mirato</b>	<b>p. 36</b>
<b>2.4 Responsabilità e attività diverse nei pro- cessi di inclusione</b>	<b>p. 40</b>
<b>3      <b>L'IMPORTANZA DEI CONTESTI OSPI- TANTI PROSSIMALI</b></b>	<b>p. 44</b>
<b>3.1 Le cooperative sociali di inserimento lavorativo</b>	<b>p. 44</b>
<b>3.2 Le imprese profit socialmente responsabili</b>	<b>p. 47</b>
<b>3.2.1 Cosa si intende per responsabilità sociale di impresa</b>	<b>p. 48</b>

	3.2.2 La responsabilità sociale di impresa sul versante della inclusione	p. 50
	3.3 Le caratteristiche dei contesti prossimali	p. 54
4	<b>IMPEGNO CONDIVISO PER L'INCLUSIONE E PER IL REDDITO DI SUSTENENZA</b>	p. 58
	4.1 Quando i processi inclusivi non possono essere brevi	p. 58
	4.2 L'importanza di misure organiche di sostegno al reddito	p. 60
	4.2.1 L'esperienza francese del Reddito Minimo di Inserimento (RMI)	p. 62
	4.2.2 L'introduzione del Reddito Minimo Garantito	p. 65
5	<b>COSTRUIRE RETI DI PARTENARIATO STABILE NEI TERRITORI SOCIALMENTE RESPONSABILI</b>	p. 68
	5.1 Sulla responsabilità sociale di territorio	p. 68
	5.2 Costruire reti e partenariati	p. 69
	5.3 Vantaggi per le persone e per le imprese con accordi territoriali	p. 74
	5.4 Il contributo dell'associazionismo e della cooperazione sociale	p. 78
6	<b>LA DIMENSIONE DEL DISTRETTO COME LUOGO DI PROGRAMMAZIONE SOLIDALE</b>	p. 82
	6.1 Sviluppo locale e distretti industriali	p. 82
	6.2 Dai distretti industriali ai distretti socio sanitari inclusivi	p. 85
	6.3 Governance e programmazione partecipata per un welfare locale attivo	p. 88

<b>7</b>	<b>UN PATTO TERRITORIALE PER L'INCLUSIONE DEI PIU' DEBOLI</b>	<b>p. 91</b>
	<b>7.1 Patto territoriale e accordo di programma</b>	<b>p. 91</b>
	<b>7.2 Integrazione dei servizi di welfare con quelli di politica attiva del lavoro</b>	<b>p. 93</b>
	<b>7.3 Scelte concertate di carattere generale</b>	<b>p. 96</b>
	<b>7.3.1 Adempimenti ex L. 68/99</b>	<b>p. 98</b>
	<b>7.3.2 Affidamenti diretti ex art. 5 L. 381/91</b>	<b>p.100</b>
	<b>7.3.3 Forniture e appalti riservati</b>	<b>p.101</b>
	<b>7.3.4 Clausole sociali</b>	<b>p.103</b>
	<b>7.3.5 Facilitazioni, riconoscimenti e incen- tivi alle imprese</b>	<b>p.105</b>
	<b>7.4 Il repertorio e il coordinamento delle azioni inclusive</b>	<b>p.107</b>
<b>8</b>	<b>CERCARE ATTIVAMENTE OPPOR- TUNITA INTEGRATIVE NELLE AZIENDE</b>	<b>p.111</b>
	<b>8.1 Approcci complementari su occupabilità e/o inclusione lavorativa – sociale</b>	<b>p.111</b>
	<b>8.2 Attivare e sviluppare la collaborazione con le aziende</b>	<b>p.114</b>
	<b>8.3 Coinvolgere gli utenti nella ricerca delle aziende</b>	<b>p.117</b>
	<b>8.4 Il gruppo di ricerca delle disponibilità aziendali come volano inclusivo-occupa- zionale</b>	<b>p.120</b>
<b>9</b>	<b>IL FONDO DI COMUNITA'</b>	<b>p.123</b>
	<b>9.1 Fare fund raising per acquisire risorse integrative</b>	<b>p.123</b>
	<b>9.2 Le imprese come interlocutrici del fund raising</b>	<b>p.128</b>
	<b>9.3 Gli strumenti del fund raising comunitario</b>	<b>p.131</b>
	<b>9.4 Ruolo delle fondazioni di comunità</b>	<b>p.135</b>

<b>10</b>	<b>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE</b>	<b>p.142</b>
	<b>APPENDICE</b>	
	<b>ACCORDO DI PARTENARIATO</b>	<b>p.147</b>
	<b>PROPOSTA ORIENTATA ALLA DEFINIZIONE DI UN PATTO TERRITORIALE PER L'INCLUSIONE</b>	<b>p.149</b>
	<b>PROPOSTA DI FUNZIONE DISTRETTUALE PER LA RICERCA DELLE DISPONIBILITA' AZIENDALI</b>	<b>p.159</b>
	<b>PROPOSTA DI FONDO DISTRETTUALE PER L'INCLUSIONE DELLE PERSONE PIU' SVANTAGGIATE</b>	<b>p.165</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>p.170</b>

## **PREFAZIONE di Michele La Rosa**

**Professore ordinario di Sociologia del lavoro e dell'industria presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna - Direttore del C.I.Do.S.Pe.L. (Centro Internazionale di Documentazione e Studi sui Problemi del Lavoro) del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna e del trimestrale "Sociologia del lavoro" edito da Franco Angeli.**

Tra i nuovi paradossi che la società post-fordista porta con sé, vi è il fatto che si aprono nuovi e più ampi spazi di libertà e autonomia per quei lavoratori che maggiormente consapevoli e competenti, sanno mettere in atto strategie per progettare un loro percorso professionale e di vita, contrattando ed agendo (e quindi non subendo) le opportunità della flessibilità occupazionale. La reazione più spontanea e immediata di fronte alla destrutturazione in corso (luoghi, tempi, modalità e rapporti di lavoro) è una risposta positiva, favorevole e anche liberatoria alle costrizioni e ai vincoli a cui il modello fordista, inteso in senso ampio, aveva causato e radicato socialmente. E così per i lavoratori post-fordisti nascono nuove aspirazioni, sogni, desideri di combinazioni insolite, di nuove possibilità, di opportunità creative, di potenzialità sopite dal disegno eccessivamente razionalizzante del sistema fordista. Il paradosso consiste nel fatto che l'autonomia che il modello post-fordista del lavoro pare attivare è oggi vissuto invece, da una sempre più ampia fascia di soggetti, come una condizione di eteronomia sociale.

La condizione di eteronomia è in primo luogo causata dalla diffusione della precarietà occupazionale. Precarietà, che se una volta coinvolgeva soltanto le fasce di popolazione più deboli del mercato del lavoro, oggi mette in crisi anche i cosiddetti *core workers*, i lavoratori più protetti, il nocciolo duro delle imprese, i lavoratori da sempre maggiormente appetibili dalle imprese perché più forti dal punto di vista delle skill e delle competenze. Per non parlare della minaccia di precarietà che incombe sul lavoro contingente. La precarietà in sintesi è il secco risultato della de-strutturazione e della de-standardizzazione del lavoro e della tendenza del sistema a favorire l'individualizzazione dei



rapporti di lavoro. Secondo il Censis (2001) tali modalità di lavoro lasciano sempre più spazio ad una concezione lavorativa “fai da te” priva di riferimenti e sostegni collettivi. Dal punto di vista della rappresentanza e delle tutele, lo abbiamo già sottolineato, i lavoratori diventano sempre meno una “classe” e sempre più una “moltitudine”; si assottigliano i legami interpersonali e viene meno il senso d’appartenenza che tanto ha contato nel passato, anche in termini di potere contrattuale sul mercato del lavoro (Bonomi, 1996). I lavoratori non sono più una comunità, una collettività di agenti, se non in senso commerciale, e non hanno un’identità comune in cui riconoscersi che li faccia sentire partecipi di uno stesso destino (Chicchi, 2003). La prima conseguenza sensibile di tutto ciò è l’erosione progressiva della attiva partecipazione sindacale dei lavoratori subordinati (e questo non solo in Italia, ma tale parabola discendente è ad oggi una realtà anche in molti altri paesi, Stati Uniti in testa). Anche i neo-indipendenti e/o i parasubordinati non sembrano trovare nel sindacato tradizionale, che pure si sta attrezzando attraverso associazioni nate per la tutela di lavoratori atipici (1), la sponda per trovare risposte adeguate alle domande di sicurezza di cui sono portatori.

La diffusione della flessibilità come principio cardine del regime post-fordista si accompagna, dunque, alla diffusione di nuove forme di debolezza sociale. A questo proposito, anche a fronte di una dimostrata difficoltà interpretativa del fenomeno da parte delle scienze sociali, il concetto che più può aiutarci a comprendere le sue trame è, crediamo, quello di vulnerabilità. In primo luogo e in questo senso la vulnerabilità è una condizione sociale emergente, in quanto direttamente collegata al processo di ristrutturazione del sistema capitalistico in senso post-fordista. Costanzo Ranci, uno dei sociologi italiani che di più si è occupato della questione, in accordo con tale considerazione, riconosce la potenzialità e l’attualità euristica del concetto di vulnerabilità e “denuncia” la debole capacità interpretativa dei tradizionali strumenti d’analisi dei fenomeni di disagio sociale. Secondo Ranci è possibile individuare, nei contesti sociali post-industriali, la diffusione di crescenti stati di vulnerabilità “caratterizzati, in estrema sintesi, dall’inserimento precario nei

canali di accesso alle risorse materiali fondamentali (innanzitutto il lavoro, ma anche i benefit erogati dal welfare state) e/o dalla fragilità del tessuto relazionale di riferimento (la famiglia, ma anche le reti sociali territoriali)” (Ranci, 2002b, p. 538). Lo stesso autore ci sembra inoltre sottolineare opportunamente la rilevanza di alcuni degli elementi “chiave” che sostanziano la condizione di vulnerabilità odierna: l’instabilità/incertezza del proprio riconoscimento sociale e il rischio di eteronomia sociale. “La vulnerabilità occorre quando l’esposizione ai processi di disarticolazione sociale raggiunge un livello critico, ovvero mette a repentaglio la stabilità dei modelli di organizzazione della vita quotidiana. Essa configura dunque una situazione di vita in cui l’autonomia e la capacità di autodeterminazione dei soggetti (o delle famiglie) è permanentemente minacciata” (Ibidem).

La condizione di vulnerabilità, inoltre, seppur manifestandosi in modo estremamente diversificato a seconda dei soggetti coinvolti, si esprime, in tutti i casi, con la percezione della difficoltà individuale a gestire la propria *unsicherheit* (2). La percezione dell’*unsicherheit* produce nei soggetti più esposti alle turbolenze del mercato del lavoro flessibile disorientamento e una sorta di sensazione d’inadeguatezza a ricomporre con coerenza i tasselli della propria identità, che si traduce il più delle volte nella incapacità di progettare autonomamente una propria “carriera” di vita. In questo senso la vulnerabilità è anche una condizione di sostanziale eteronomia sociale dovuta, in primo luogo, all’impossibilità di “governare” la direzione delle diverse sequenze d’esperienza imposte da una vita necessariamente più mobile e variabile. “Quale che sia la forma della sequenza, l’individuo viene a trovarsi in una situazione esistenziale nella quale, per un verso, è più difficile prevedere e progettare il proprio futuro e, per l’altro, esso è più riprogettabile e modificabile” (Ceri, 2003, p. 27). Accade dunque che “ciascuno corre il rischio di essere ridotto a vivere eventi frammentati, a zigzagare da una situazione all’altra perdendo l’unità della propria personalità” (Touraine, 1997, p. 53).

Per esprimere lo stesso concetto con le parole di Richard Sennet l'individuo flessibile mostrerebbe sempre più difficoltà, a causa delle condizioni sociali intermittenti imposte dal nuovo modello di capitalismo, a creare narrazioni coerenti, e in quanto tali, non frammentate, della propria carriera di vita (Sennet, 1999).

La vulnerabilità mostra così anche un'altra delle sue fondamentali dimensioni definitorie: la manifestazione di un cortocircuito tra la sfera privata della nostra esistenza e la sfera pubblica all'interno della quale essa si deve necessariamente riconoscere per generare esperienze di senso (Chicchi, 2001). Ricorrendo ad un concetto della sociologia classica, come quello d'anomia, possiamo dunque associare alla condizione di vulnerabilità anche la difficoltà crescente a connettere gli aspetti individuali della propria vita con quelli sociali. Secondo Robert Castel si può parlare in proposito di *désaffiliation*. Tale concetto individua e mette l'accento sul vero problema del sociale contemporaneo e cioè il prodursi del rischio della rottura del legame sociale. Anche secondo questa prospettiva interpretativa si sottolinea, dunque, il rischio del comporsi di un panorama contemporaneo anomico al cui interno una parte consistente della popolazione verrebbe posta al di fuori dei processi di riproduzione delle regolazioni sociali necessarie al mantenimento di livelli adeguati di coesione sociale. Se da un punto di vista dell'esperienza soggettiva la vulnerabilità, quindi, si manifesta prevalentemente e per gradi diversi come percezione d'incertezza, inadeguatezza, eteronomia e anomia, non dobbiamo evitare di considerare, però, la sua funzione "strutturale" che svolge un importante ruolo nella definizione delle condizioni di esistenza del nuovo modello di produzione post-fordista: essa permette infatti la "fluidificazione" delle resistenze sociali al libero funzionare economico delle imprese flessibili (3).

Il radicarsi sociale di un nuovo regime di accumulazione produce dunque, una nuova "emergenza sociale" caratterizzata dalla presenza di diffuse condizioni sociali vulnerabili in quanto poste di fronte al rischio/ricatto del misconoscimento sociale (4). Alcuni fenomeni sociali confortano la possibilità di interpretare

il tema della vulnerabilità come esposizione al rischio e come rottura degli equilibri tradizionali tra economia e società. La disoccupazione contemporanea può essere interpretata, infatti, anche come l'allentarsi dei rapporti virtuosi tra economia e società prodotti in precedenza dalle economie capitalistiche di stampo keynesiano. Il sistema economico per ottimizzare i suoi processi di *autopoiesi* si svincola oggi dalla necessità di impiegare in un regime istituzionalizzato la forza-lavoro, dando vita ad un nuovo ciclo economico caratterizzato da una crescita economica che non crea nuova occupazione, ma che anzi tende a distruggerla, a precarizzarla o, quando è considerata risorsa strategica, a fidelizzarla, asservendola agli obiettivi di impresa.

Infine il rischio che forse può essere considerato più di altri "figlio" della società post-fordista, perché strettamente connesso alle sue trasformazioni e alle innovazioni tecnologiche legate al lavoro, è quello legato alla commistione tra sfera lavorativa e sfera privata, tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro. La possibile colonizzazione dei mondi vitali (con tutte le conseguenze del caso), da parte di una tecnologia pervasiva che tutto ingurgita, persino la sfera degli affetti, le amicizie, il tempo per se stessi. Rischio che in ultima istanza si potrebbe trasformare in una commercializzazione spinta anche di quegli aspetti sociali e culturali che non facevano tradizionalmente parte della sfera economica, in una con-fusione tra mondo dei sentimenti e ambito dei rendimenti, facendoci diventare "consumatori" della nostra stessa vita, subordinati alla tecnologia, a Internet, al cyberspazio (5).

Occorre, allora, ripartire dalla ricostruzione di una identità comune, condivisa e sentita dai lavoratori, dall'esperienza individuale legata a quella di gruppo, dalla percezione di essere soggetti attivi e non solo ingranaggi di una macchina produttiva autoreferenziale.

In questa prospettiva lo sforzo che operatori e studiosi si apprestano dunque a fare è, da una parte, strutturare progettazioni di inserimento socio lavorativo che consentano l'accesso diretto al mercato del lavoro anche per coloro che provengono da percorsi di svantaggio, promuovendo in tal modo un affrancamento dai percorsi protetti; dall'altra parte di andare

oltre al concetto di occupabilità e riscoprire e rivalutare le dimensioni altre del lavoro e del “reinserire”. Non vi sono ancora sinonimi significativi alternativi alla parola reinserimento che di per sé ci fa immaginare un riavvicinamento e/o una richiesta di rientrare dentro qualcosa che poteva non appartenere più, ma, alla luce delle teorizzazioni e delle buone pratiche di capacitazione la responsabilità del non “essere più dentro” non è adducibile al solo individuo che vive, in maniera momentanea o meno, una condizione di svantaggio, ma diventa una responsabilità collettiva che non distingue più tra esclusi e inclusi (auspicabilmente) ma parla di processi di inclusione, di riconoscimento di identità diverse e non solo deboli, di dignità e cittadinanza e non solo doveri, di protezione e accoglienza di chi ha bisogno di “fermarsi” e non solo di sicurezza così come viene discussa oggi. La parola chiave in questo lungo processo potrebbe essere ancora “conoscenza”, ovvero distribuire saperi, collaborare per creare cultura.

Ed in tale ottica il presente volume rappresenta proprio un contributo concreto, efficace (e speriamo ascoltato) nel creare ‘cultura’, diffondere consapevolezza ed ampliare ‘consenso’.

### **Bibliografia di riferimento**

- BONOMI A. 1996, *Il trionfo della moltitudine. Forme e conflitti della società che viene*, Bollati e Boringhieri, Torino.
- CASTEL R., 1991, «De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarisation du travail et vulnérabilité relationnelle» in Donzelot J., *Face à l'exclusion*, Edition Esprit, Paris.
- CENSIS, 2001, *Identità e interessi dei nuovi lavoratori individuali*, Roma.
- CERI P. 2003, *La società vulnerabile*, Laterza, Roma-Bari, 2003.
- CHICCHI F. 2001, *Derive sociali. Precarizzazione del lavoro, crisi del legame sociale ed egemonia culturale del rischio*, Franco Angeli, Milano.
- CHICCHI F. 2003, *Lavoro e Capitale simbolico*, Franco Angeli, Milano.
- RANCI C. 2002, *Le nuove disuguaglianze sociali in Italia*, Bologna, il Mulino.
- RANCI C. 2002b, *Fenomenologia della vulnerabilità sociale*, in Rassegna Italiana di Sociologia, n°4.
- RIFKIN J. 2000, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.

SENNET R. 1999, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.

TOURAINÉ A. 1997, *Eguaglianza e diversità. I nuovi compiti della democrazia*, Laterza, Bari.

## NOTE

<sup>1</sup> In Italia i sindacati confederali hanno istituito delle associazioni di rappresentanza dei lavoratori *atipici*, che tuttavia, stentano a decollare per la difficoltà intrinseca di contrattare forme di tutela per questi nuovi lavoratori. Sono: Nidil per la CGIL, Alai per la CISL e Cpo per la UIL.

<sup>2</sup> Il termine tedesco *Unsicherheit* “designa il complesso delle esperienze definite nella lingua inglese *uncertainty* (incertezza), *insecurity* (insicurezza esistenziale) e *unsafety* (assenza di garanzie di sicurezza per la propria persona, precarietà)” (Bauman, 2000, p.13). La fonte della *Unsicherheit* per Bauman è in primo luogo rintracciabile nella difficoltà di tradurre i *projets* privati in cause comuni, e cioè nella crisi strutturale dei legami intessuti tra la vita pubblica e la vita privata.

<sup>3</sup> Si veda in proposito il contributo di Federico Chicchi in questo stesso volume.

<sup>4</sup> Serge Paugam in proposito, afferma che “più un individuo è integrato nella sfera professionale più ha delle *chance* di essere riconosciuto attraverso il suo contributo all'attività produttiva e di essere valorizzato nella società” (Paugam, 2000, p.373, trad. nostra).

<sup>32</sup> Rifkin a questo proposito parla di capitalismo culturale (Rifkin, 2000).

<sup>5</sup> Scrive Rifkin: “Ogni istante della nostra vita è influenzato da qualche forma di rapporto economico; e questa influenza trasforma il tempo nella risorsa più scarsa. I fax, la posta elettronica, le segreterie vocali, i telefoni cellulari, l'operatività sui mercati ventiquattro ore su ventiquattro, i servizi bancari *on-line*, l'*e-commerce*, i servizi cercapersone, i notiziari ogni mezz'ora ci incalzano, cercando di attirare la nostra attenzione e scavandosi la strada attraverso le nostre coscienze, appropriandosi del nostro tempo di veglia e invadendo buona parte dei nostri pensieri, lasciandoci ben pochi attimi di tregua.” (Rifkin, 2000).

## INTRODUZIONE

Il testo che qui introduciamo riprende quanto trattato nel seminario promosso da CSAPSA - AILeS dal titolo “Disabilità e Lavoro: l’inclusione nelle organizzazioni e nei contesti prossimali” (Bologna, 14 ottobre 2010) e, in particolare, sviluppa i contenuti esposti nella relazione presentata sul tema “Inclusione anche dei meno occupabili nelle aziende e nei distretti solidali”.

L’attenzione è, nello specifico, rivolta alle *fasce di popolazione più vulnerabili ed esposte a rischi di permanente esclusione*, se non si attuano processi di accompagnamento che consentano di includerle in contesti produttivi e relazionali capaci di contemplare, per appartenenza e non solo per occupazione, anche le diversità soggettive maggiormente complesse.

Siamo convinti, al riguardo, che *l’inclusione lavorativa e sociale* delle persone disabili e/o in situazione di grave disagio sia *un processo* che ricomprende e va oltre l’attivazione dei soggetti, il miglioramento della loro occupabilità ed il solo raggiungimento di esiti assuntivi / occupazionali. Tale processo si caratterizza per le dinamiche qualitative poste in essere che coinvolgono le persone come agenti non passivi della propria integrazione sociale all’interno di contesti di vita e di lavoro idonei a promuovere *empowerment*, socializzazione, apprendimenti ed identificazioni positive.

Nel nostro *sistema di welfare “familistico” e di politica attiva del lavoro*, però, l’applicato *principio di attivazione* per migliorare l’individuale occupabilità *come base non assistenziale di riconoscimento degli scarsi emolumenti e servizi offerti*, può portare con il calo delle finanze pubbliche a considerare sempre meno gli individui con maggiori difficoltà e bisogni. *Anch’essi ne hanno, invece, diritto e possono essere parte attiva dei processi inclusivi*, se adeguatamente supportati nello svolgimento di *compiti significativi*, con la *collaborazione*

*di cooperative sociali e di imprese profit eticamente orientate, solidali, nelle realtà territoriali di appartenenza*

E' importante, infatti, che ci siano (come abbiamo potuto verificare sul campo) *aziende socialmente responsabili* che mettano a disposizione *contesti idonei* a formare e a impiegare anche i soggetti più svantaggiati, tramite stage, tirocini, *work experience*, senza obbligatoriamente, fin da subito, assumerli e che durante la realizzazione di tali processi di socializzazione/apprendimento le *persone coinvolte siano economicamente sostenute* facendo affidamento su fonti, in carenza di quelle pubbliche, alimentate dalla solidarietà che si può stimolare nelle comunità locali.

Per queste persone, spesso indigenti, *andrebbero previste misure di sostegno al reddito*, quali ad es. il reddito minimo garantito o di solidarietà attiva, ben più organiche di quelle attualmente normate e finanziate in Italia, visto che le stesse misure risultano indispensabili quanto maggiori sono i vuoti nelle reti di protezione primarie e minori le possibilità di emergere da situazioni di prolungata inoccupazione / disoccupazione, a fronte della grave crisi che stiamo attraversando.

La strada percorribile sembra allora essere quella della costruzione e dello sviluppo di *partenariati / reti secondarie*, collaboranti a livello di *Distretti territoriali* capaci di generare coesione sociale (*Distretti Solidali*) che, innanzitutto con la partecipazione adeguatamente riconosciuta delle imprese profit, assieme agli attori pubblici e di privato sociale (fondazioni, associazioni, cooperative, volontariato), giungano a definire *Patti Territoriali per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone più svantaggiate*.

Per promuovere e dare corso ad azioni inclusive gli attori partner che sottoscrivono i Patti, oltre a trovare le integrazioni più efficaci ed economiche delle rispettive competenze e risorse, dovrebbero poter disporre di un apposito *Fondo di Comunità* al



quale attingere, non ultimo per vicariare almeno in parte la pressoché assoluta e incomprensibile mancanza di misure nazionali di sostegno al reddito delle persone a occupabilità complessa qui considerate.

Come vedremo, tale Fondo potrebbe essere costituito e alimentato tramite:

- recupero di evasione fiscale e di illeciti proventi;
- trasferimenti regionali previsti per i Piani di Zona;
- quote del Fondo Regionale Disabili;
- risorse dei Comuni provenienti dalla fiscalità locale e dalle multe;
- contributi di fondazioni;
- contributi di banche e imprese;
- azioni di fund raising comunitario, proventi di cene, eventi, sottoscrizioni, ecc.;
- proventi derivanti dalla vendita di prodotti/servizi offerti da cooperative sociali/imprese che impiegano persone disabili e/o in situazione di disagio;
- altro.

Inoltre le attività e i trasferimenti coperti dal Fondo potrebbero connettersi con azioni finanziate da Fondi Ministeriali, Provinciali, di FSE (Fondo Sociale Europeo) e di FRD (Fondo Regionale Disabili), riducendo l'incidenza di spesa e creando sinergie virtuose, senza sovrapposizioni.

Nel testo andremo ad approfondire gli aspetti sin qui sinteticamente riepilogati, cercando di delineare proposte applicative che possano operativamente essere sperimentate per una verifica di fattibilità e di possibile estensione nei sistemi locali di welfare e di politica attiva del lavoro che si occupano, con un forte ancoraggio al territorio ed alla comunità, di inclusione delle fasce sociali più deboli.

## PREMESSA

Per *processo di inclusione lavorativa e sociale* di una persona, come in altra sede più estesamente trattato (Callegari 2008, 2009), si intende l'insieme e la dinamica di eventi, azioni, decisioni che, a partire dalla *attivazione* motivazionale del *soggetto*, risultano in maggiore o minor misura intenzionalmente orientati all'*integrazione sociale* ed al miglioramento della *occupabilità* individuale.

Le varie fasi del processo, soprattutto tramite il concreto svolgimento di *attività diverse* (non solo di lavoro retribuito), consentono l'acquisizione, il consolidamento, lo sviluppo di competenze di base, tecnico professionali e socio trasversali da parte dei singoli accolti in *contesti* organizzativi valutati idonei (aperti alle differenze, supportivi, generativi di empowerment, senso di appartenenza, ecc.) e utili all'ingresso, ove possibile, nel *sistema* economico produttivo locale, per il raggiungimento di una *occupazione*.

Nella schematica rappresentazione che segue si vuole evidenziare l'importanza del *rapporto di reciproca interazione* che si dovrebbe instaurare *tra il soggetto disabile o in situazione di disagio/debolezza ed il sistema economico, politico, sociale di appartenenza*, mediato dai contesti più prossimi di vita e, in particolare per quanto di nostro interesse, di lavoro, che possono promuovere la persona impiegandola nello svolgimento di attività socialmente rilevanti.

.....**PROCESSO DI INCLUSIONE LAVORATIVA E SOCIALE**.....

**Attivazione**                      **Miglioramento Occupabilità**                      **Occupazione**

**CONTESTO**

Attivazione  
Motivazionale

Responsabilità  
di Impresa (RSI)

Responsabilità  
di Territorio (RST)

Attività: Lavoro Informale di Cura

**SOGGETTO**

Volontariato

**SISTEMA E P S**

Formazione  
Stage/Tirocini/Work experience

Empowerment

Lavoro remunerato

**CAPACITAZIONE**

Va altresì ricordato quanto il processo di inclusione lavorativa e sociale sia particolarmente complesso, incerto, non facilmente predeterminabile e come per la sua realizzazione siano necessari una pluralità di attori e di componenti di sistema, a partire dalle imprese più socialmente responsabili, solitamente meno coinvolte, per ricomprendere le pubbliche istituzioni, i servizi di territorio e le realtà del no profit cooperativo - associativo di un determinato contesto comunitario, rendendo protagonista il soggetto, senza escludere le famiglie e le organizzazioni intermedie che ne rappresentano gli interessi.

La complessità peraltro aumenta se l'obiettivo è anche quello di promuovere la *capacitazione* (Sen 2001, 2007) del soggetto (nel senso di migliorare la sua libera capacità di effettuare scelte sul versante sociale, educativo, lavorativo) e di *non lasciare indietro nessuno, anche le persone meno occupabili e con maggiori difficoltà*, titolari al pari di altri di inalienabili *diritti di cittadinanza*.

Tra queste persone vi sono quelle che per disabilità e/o grave situazione di disagio non sono mai entrate nel modo del lavoro con una occupazione retribuita e coloro che, seguendo le indicazioni del professor Michele La Rosa, ordinario di sociologia del lavoro all'Università di Bologna e del sociologo Federico Chicchi (2006), possiamo ricondurre alle cosiddette *fasce deboli emergenti*, in quanto la loro difficoltà "è sì economica (difficoltà di stabilizzarsi sul mercato del lavoro) ma solo l'incontro di questa ultima con altri deficit personali e relazionali, normativi e culturali del soggetto può comportare il formarsi di una situazione di vera e propria debolezza sociale" (ivi, p. 6)

La debolezza sociale di queste persone è, dunque, "riferita non solo dalla difficoltà di un attore sul mercato del lavoro ma all'individuo in relazione e cioè alla persona calata nel suo contesto sociale di appartenenza". Per La Rosa e Chicchi le fasce deboli emergenti devono "essere viste non solo come portatori di deficit inerenti la sfera economica ma anche situazioni che evidenziano, in un rapporto circolare con questa, deficit relazionali (mancanza di reti primarie di sostegno, reti sociali poco diffuse), contestuali (vita quotidiana in contesti

difficili e degradati), culturali (incapacità a dare un senso alla complessità sociale) normativi (non riconoscimento istituzionale della debolezza)” (ivi, p. 7)

E’ proprio pensando a queste fasce di cittadini più deboli che riteniamo valga la pena formulare alcune considerazioni in premessa, traendone nel contributo qui offerto le relative conseguenze, da sviluppare in altrettante proposte.

1^ premessa

- *non tutte le persone disabili o in situazione di disagio/ debolezza sociale sono occupabili* (stante la situazione di crisi attuale e le capacità soggettive non corrispondenti alle richieste aziendali), anche se potrebbero esserne inserite al lavoro più di quanto oggi avvenga e si ritenga possibile;

2^ premessa

- *tutte le persone inoccupate o disoccupate, anche quelle non occupabili, quindi senza un reddito attuale o futuro, hanno diritto ad una vita dignitosa*, ovvero non dovrebbero essere lasciate, in una società ricca come la nostra, nella povertà e nell’indigenza che la mancanza di un lavoro può comportare, specie se prive di supporti familiari, parentali, amicali;

Ne consegue che:

- *per contrastare situazioni di povertà* (assoluta, relativa, nuova o vecchia che sia) che subiscono o a cui possono andare incontro queste persone *andrebbero previsti sostegni di minimo vitale* che garantiscano la sussistenza e *azioni di accompagnamento per l’inclusione lavorativa e sociale*, con lo scopo di evitare progressiva marginalità, emarginazione, isolamento.

Per inclusione, come si detto all’inizio, è da intendersi un processo, non solo un esito occupazionale, che può comportare tempi lunghi, fasi diverse e differenti gradi di supporto, protezione, autonomizzazione, nei quali per il soggetto già l’essere parte di un contesto relazionale, formativo,

promozionale di apprendimenti e identificazioni è fatto estremamente positivo per possibili, ulteriori sviluppi integrativi.

Non necessariamente la persona deve essere occupata, con un reddito da lavoro dipendente, magari a tempo indeterminato, per potersi dire inclusa. Lo è già, quanto meno in parte, durante la formazione con i coetanei, in occasione di stage o tirocini, partecipando ad attività socialmente utili, lavorative ma anche di volontariato, culturali, di tempo libero, ecc., se può essere in interazione significativa con altri e se può fare affidamento, quantomeno, su sufficienti risorse economiche per la propria sussistenza.

Tale condizione, ovvia quanto intuitiva, non è tuttavia ad oggi assicurata e molte persone rischiano di essere dimenticate tra le pieghe di un sistema di welfare che in Italia non riesce ad offrire sufficienti garanzie di protezione sociale a chi ne ha più bisogno, che da sempre manca di una politica nazionale di lotta alla povertà e che si trova a fare i conti con un problema di contrazione delle risorse disponibili, concomitante con la grave crisi economica ed occupazionale che stiamo attraversando, oltre al *persistente problema della macroscopica evasione fiscale*.

Di quali misure di welfare e di politica attiva del lavoro ci sarebbe allora bisogno per aiutare le persone più in difficoltà, quali iniziative anche locali potrebbero essere adottate per affrontare il problema e quali collaborazioni andrebbero poste in essere tra gli attori e tra le parti che nelle comunità di appartenenza possono avere un ruolo per l'inclusione delle fasce deboli, la coesione sociale e lo sviluppo compatibile di un territorio ?

Con le riflessioni che seguono vogliamo dare un contributo per trovare risposte operative a tali quesiti, ben consapevoli che soluzioni soddisfacenti sono al di fuori della nostra portata e che in larga parte solo un diverso ordine di priorità nelle scelte politiche di investimento delle risorse pubbliche può portare a significativi miglioramenti, auspicabilmente sul piano nazionale o almeno a livello locale.

# 1 **QUALE WELFARE PER CONTRASTARE POVERTA' ED ESCLUSIONE ?**

Come anticipato in premessa il nostro sistema nazionale di welfare, nella sua attuale impostazione, non aiuta a dare risposte rassicuranti alle persone inoccupate, più in difficoltà ed in condizioni di indigenza.

## 1.1 **Un welfare familistico senza adeguati ammortizzatori sociali**

In tema di welfare, con il sociologo Yuri Kazepov e altri (2007), può essere opportuno sinteticamente considerare i principi di regolazione che caratterizzano, secondo la prevalenza dell'uno o dell'altro e delle varie combinazioni possibili, i diversi assetti istituzionali di produzione del benessere sociale.

Tali principi di regolazione sono: la redistribuzione operata dallo *Stato* (con politiche universalistiche), lo scambio tipico del *Mercato* (tramite politiche liberali), la reciprocità con perno la *Famiglia* (in base a politiche basate sulla sussidiarietà)

Secondo lo stesso studioso, rispetto ai sistemi europei di welfare state di stampo liberale (vigenti nel Regno Unito e in Irlanda), al modello socialdemocratico (tipico dei paesi scandinavi Danimarca, Svezia, Finlandia) e a quello corporativista (riconciliabile ai paesi dell'Europa centro occidentale, quali Francia e Belgio), il sistema italiano (come lo spagnolo e il greco) si può definire *familistico* in quanto, analogamente al modello social democratico, "il mercato gioca un ruolo residuale nella produzione di welfare. Tuttavia, a differenza del sistema scandinavo tale funzione non è prioritaria neanche dello Stato.

Questo modello si fonda", per Kazepov, "su una differenziazione nell'accesso ai servizi di welfare per status lavorativo e posizione nel nucleo familiare. Da una parte i requisiti di eleggibilità per l'accesso ai servizi sono direttamente dipendenti dallo status contributivo legato essenzialmente alla occupazione svolta, dall'altra i destinatari delle politiche sociali non sono i singoli individui, ma le famiglie. Alla famiglia,

infatti, sono affidati i principali compiti di cura e la responsabilità ultima del benessere dei suoi membri” (Kazepov e altri 2007, pp.33-34).

Ne discende che in base ad un principio di sussidiarietà passiva lo Stato interviene solo nel momento in cui la *famiglia fallisce nel suo ruolo di ammortizzatore dei rischi sociali*, con servizi ed erogazioni che tuttavia rimangono insufficienti, lasciando di fatto più esposte e senza protezioni proprio le persone che non hanno una occupazione ed un reddito e mancano di una famiglia o di reti parentali solide a cui appoggiarsi.

*Sono circostanze queste non rare, che investono molte persone disabili adulte inoccupate, senza genitori o con famiglie povere e persone in situazione di disagio, in condizioni di isolamento e di esclusione dal mondo del lavoro.*

Nel nostro ordinamento queste persone non sono destinatarie di *ammortizzatori*, né ordinari né in deroga, in quanto si trovano il più delle volte in una condizione di inoccupazione e non di sopravvenuta disoccupazione (Ursino V., Viscomi M. 2010). Anche in questo ultimo caso, tuttavia, il sistema familistico italiano, rispetto ad altri sistemi di welfare (ad es. quello corporativista), presenta un grado di segmentazione del mercato del lavoro più accentuato, un livello meno elevato di politiche attive del lavoro e misure di sostegno al reddito in situazione di disoccupazione meno generose sia in termini quantitativi che soprattutto in termini di durata dei benefici.

Peraltro, i cambiamenti socio economici dell'ultimo decennio ed i nuovi regimi produttivi associati ai processi di globalizzazione, di terziarizzazione e di rivoluzione tecnologica-informatica-telematica, hanno comportato con la flessibilizzazione / precarizzazione dei rapporti di lavoro forme di disoccupazione intermittente (Pugliese 1993) ed un dualismo, sempre più marcato, tra *insider* ed *outsider*, che penalizza ulteriormente le persone con maggiori difficoltà e di più complicata occupabilità.

La differenza sempre più evidente è tra coloro “che hanno accesso a posizioni di privilegio nel mercato del lavoro caratterizzate da occupazioni stabili ben retribuite e soprattutto



un elevato grado di copertura dei rischi e coloro che, invece, sono esclusi da tali opportunità” (Kazepov e altri 2007, p.37)

A questa situazione in molti paesi membri dell’Unione Europea si è cercato di rispondere con una revisione dei piani di intervento sociale incrementando i programmi di reinserimento lavorativo, pur all’interno di un quadro di crisi finanziaria che ha imposto forti vincoli alla spesa pubblica.

## **1.2 L’introduzione del principio di attivazione**

Dalla Strategia di Lisbona del 2000 in poi la logica di revisione dei sistemi assistenziali che è stata viepiù adottata è quella in applicazione del principio di *attivazione*, secondo il quale il trasferimento di risorse va associato a servizi di supporto tesi a ridurre la dipendenza dei singoli dagli apparati di welfare pubblici.

Con l’attivazione si vuole raggiungere un duplice obiettivo:

“a) ridurre i costi sociali per povertà e disoccupazione limitando la cronicizzazione delle condizioni di bisogno,

b) migliorare la capacità di reinserimento sociale ed occupazionale degli individui attraverso piani di intervento ad hoc volti ad accrescere il capitale umano e sociale dei soggetti “assistiti” (Kazepov e Sabatinelli 2002)

Attualmente anche il nostro sistema di welfare coniuga *politiche passive di protezione sociale* con *azioni di politica attiva del lavoro* secondo il principio della *attivazione*, cercando di responsabilizzare l’individuo nella autonoma ricerca di una occupazione, vincolando l’erogazione di sussidi, aiuti economici per la residenzialità e la famiglia, indennità e altre provvidenze alla partecipazione attiva a programmi di formazione e inserimento lavorativo proposti dai Centri per l’Impiego e dai Servizi di territorio.

E’ il cosiddetto *welfare to work* o *workfare* (Colasanto 2010, p. 30), che vorrebbe evitare la spirale viziosa della dissipazione di risorse pubbliche sempre più scarse per persone che si adagiano su routine assistenzialistiche, cumulando più danni e costi economici e sociali rispetto ai risultati inclusivi e di affrancamento conseguiti.

Se questo ha un senso per le persone disoccupate o inoccupate con potenzialità/capacità sviluppabili tali per cui attivandosi dal punto di vista motivazionale con il dovuto impegno possono riuscire ad inserirsi nel mercato del lavoro e rendere temporanea la propria situazione, non lo ha altrettanto per coloro i quali presentano difficoltà soggettive, limiti cognitivi e disturbi psichici tali da renderne spesso impossibile l'occupabilità o solo a condizione di apposite azioni di supporto, tempi lunghi e contesti adeguati.

Queste persone potrebbero esprimere anche una forte motivazione ed adesione alle iniziative di mediazione formativa-lavorativa loro proposte (corsi, stage, tirocini, work experience) senza tuttavia maturare al termine di tali azioni, solitamente brevi, della durata di due/tre mesi, miglioramenti significativi della loro occupabilità tali da metterli realmente in condizione di occuparsi nel mercato del lavoro locale.

Se, come spesso avviene, le risorse pubbliche per reiterare tali azioni di politica attiva del lavoro mancano, terminato l'intervento (ad esempio un corso o un tirocinio formativo di 300 ore) per queste persone vengono meno anche i supporti economici, di sostegno al reddito e per la sussistenza (indicativamente 3,10 euro orari – mediamente 268 euro mensili) che a queste azioni si accompagnano, lasciandole esposte agli stessi *rischi di vulnerabilità, indigenza, esclusione* per i quali erano state inizialmente accolte nei programmi di reinserimento.

Qui si fa particolarmente sentire la *manca di una politica nazionale di contrasto alla povertà* e l'indisponibilità di istituti quali il Reddito Minimo di Inserimento, il Reddito di Cittadinanza o di Minimo Vitale (Carlone 2003), il Reddito di Solidarietà Attiva che dir si voglia (in misura più o meno condizionata al principio di attivazione di cui sopra o di portata più o meno selettiva/universalistica).

Una persona in grave difficoltà, dunque, che non beneficia di una pensione di invalidità, per quanto motivata e disponibile ad attivarsi essa sia, può facilmente uscire dai criteri di copertura di un workfare solo imperniato sul principio di responsabilità personale (Villa 2007, pp. 58 - 59).

A tale distorsione bisognerebbe porre rimedio, in quanto c'è una responsabilità collettiva che il nostro sistema di welfare comunque si deve assumere per quelli che, senza colpa, non ce la possono fare e rapidamente scivolano nell'indigenza e nell'abbandono.

Se è senz'altro vero che per dare risposte migliori a queste persone e delineare una uscita dalla crisi del nostro sistema di welfare si deve modificare il ruolo del pubblico (meno gestione e più indirizzo, coordinamento, controllo) è altrettanto certo che la strada non è quella del mercato tout court, anche se un coinvolgimento delle imprese for profit più socialmente responsabili diventa indispensabile (non fosse altro per l'inclusione lavorativa delle stesse persone qui considerate), così come la sola sussidiarietà del terzo settore e la sempre più importante funzione svolta dalle organizzazioni di privato sociale cooperativo, associativo e di volontariato, non sono di per se risolutive.

### **1.3 Cercare un nuovo compromesso tra stato, mercato, società civile**

Concordiamo con La Rosa quando indica la necessità di “ricercare un nuovo “compromesso”, non più fra Stato e mercato, proprio all'attuale fase di welfare, ma neppure prevedendo un solo soggetto agente (il mercato) come era stato - senza successo - nella prima fase. Si dovrà cercare un nuovo equilibrio e compromesso tra stato, mercato e società civile, che in termini paradigmatici significa far contemporaneamente agire il principio dello scambio (proprio al mercato), il principio redistributivo (proprio al pubblico) ed il principio della reciprocità e della solidarietà proprio appunto al nuovo soggetto: il sociale ed il terzo settore.

Terzo settore che deve potersi esprimere proprio nelle sue molteplici espressioni di società civile e organizzata in:

- ° non profit;
- ° cooperazione di solidarietà sociale (che non a caso ha ricevuto attenzione specifica dal nostro legislatore);

° volontariato (anch'esso oggetto di legislazione specifica in Italia)" (Gosetti e La Rosa 2006, p. 149).

La Rosa riprende, al riguardo, il contributo del sociologo Karl Polany che denuncia la perdita del senso della comunità locale nelle società occidentali sostituita dall'utilitarismo individualistico, con l'imperare di un mercato incapace di autoregolarsi e che tratta come merci anche beni che non possono essere considerati tali, ponendo la necessità di difendere la società dal rischio di venire sommersa da una economia che deborda dall'alveo che le compete.

Per evitare che il sottosistema economico divenga, oltre che dominante, anche la ratio degli altri due sotto sistemi (quello politico amministrativo e quello socio culturale) sottomettendo la società tutta ad un economicismo estraneo alla sua natura sociale, diviene necessario che "le tre modalità di rapporto fra istituzioni societarie (scambio, redistribuzione e reciprocità) debbano convivere in eguale rilevanza e dignità entro il sistema sociale più ampio" (ivi p. 151-152)

Secondo La Rosa, allora, la prospettiva di exit dalla crisi deve differenziarsi sia dalla opzione mercantilista (di autoregolazione del mercato e del privato), sia dalla opzione statalista (che tende a mantenere l'esclusività del pubblico), ma anche dalla azione tesa a valorizzare solo la logica di reciprocità della società civile, che oltre a non avere una capacità autoorganizzativa certa e omogeneamente distribuita su tutto il territorio nazionale, andrebbe a svilire il ruolo del pubblico nel suo mandato di equo regolatore.

La strada da percorrere è, dunque, quella che, oltre alla coesistenza dei tre sottosistemi e delle relative logiche dominanti (scambio, redistribuzione, reciprocità), ritiene che gli stessi debbano non solo interagire tra loro, ma "compenetrarsi", operare ciascuno anche in virtù delle altrui logiche, ugualmente presenti, pur se non dominanti (ivi p. 153).

Significa, per rimanere al tema oggetto del libro, che l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate, in particolare di quelle più difficilmente occupabili, va affrontato dai servizi e dalle pubbliche istituzioni preposte alle azioni di welfare e di politica attiva del lavoro orientando e regolando in

modo efficiente l'impiego delle risorse secondo principi di equità che non si dimentichino dei più deboli e riconoscano il ruolo di partner nella programmazione e gestione delle stesse risorse da parte delle organizzazioni di privato sociale, a partire dalla cooperazione ma anche con il coinvolgimento delle realtà associative, non ultime quelle che rappresentano i diritti delle stesse persone svantaggiate.

Anche le imprese for profit dovrebbero essere chiamate a collaborare, entrando in una relazione di scambio e di convenienza reciproca con il pubblico e con il privato sociale, tramite una maggiore apertura a programmi di inclusione sociale di persone svantaggiate in modo tale che, pur senza derogare dalle prioritarie esigenze di produttività, competitività, tenuta concorrenziale sui mercati, le aziende più eticamente orientate sappiano mettere in campo comportamenti solidali, secondo finalità socialmente utili, traendone pubblici riconoscimenti e vantaggi per le buone prassi di responsabilità sociale testimoniate.

#### **1.4 La funzione di mediazione della cooperazione sociale**

Sia in rapporto con le imprese profit che con la pubblica amministrazione le cooperative sociali, essendo al contempo realtà imprenditive ed associative che perseguono finalità di collettivo interesse, possono interagire su più registri comunicativi e svolgere una importante funzione di mediazione tra sistemi di azione diversi.

Tale funzione di mediazione svolta dalla cooperazione sociale, che al contempo deve ridurre la sua dipendenza dal finanziamento pubblico e migliorare la sua capacità di autodeterminazione imprenditoriale, può facilitare l'interscambio collaborativo sia con gli attori che si muovono nel mercato, le cui dinamiche condizionano i contesti aziendali profit entro i quali inserire le persone da formare ed impiegare al lavoro, che con il sistema pubblico di welfare e di politica attiva del lavoro, spesso distante dalle esigenze del mondo economico produttivo e ancora appesantito da impostazioni burocratiche, non inclini a realizzazioni innovative e personalizzate.

Per dare risposte adeguate a problematiche complesse servono invece soluzioni inedite, flessibili, non polarizzate solo sul pubblico o solo sul privato o solo sul terzo settore, che mettano in rete tutti gli attori, le competenze e le risorse utili presenti sul territorio, dove vivono le persone da aiutare, dove si esprimono i loro bisogni e dove si possono trovare le risposte da dare.

In una tale ottimale combinazione l'ente pubblico agisce prioritariamente la sua funzione di presidio del principio di equità e redistribuzione, facendo propria una maggiore efficienza e capacità razionale di usare le risorse (tipica delle realtà di mercato) e una più personalizzata risposta ai bisogni (secondo reciprocità), dando maggiore credito e ruolo di partner al privato sociale cooperativo e associativo, nella gestione dei servizi.

La cooperazione sociale, che agisce prioritariamente secondo logiche di reciprocità e solidarietà nei confronti delle persone più svantaggiate, anche tramite i processi di accreditamento dei servizi sociali previsti dalle disposizioni di legge in materia (L. 328/2000) dovrebbe rendersi quanto più in grado di adempiere efficacemente alla sua funzione pubblica, come partner pienamente abilitato alla co-progettazione ed alla gestione dei servizi delegati, orientati e controllati da enti locali e pubbliche istituzioni. Inoltre, la cooperazione non è scevra dalle regole del mercato, dello scambio, della razionalità e dell'efficienza, dovendo operare come impresa soggetta a vincoli di bilancio che la rendono simile alle realtà aziendali for profit.

Queste ultime avranno pure come priorità l'efficienza, il profitto, la capacità di competere su mercati sempre più globali (logica dello scambio), ma quando si tratta di imprese che fanno proprio l'interesse della comunità entro cui sono insediate e danno valore alla coesione sociale ed allo sviluppo compatibile, sanno esprimere anche la propria funzione di servizio in nome del bene pubblico e di accoglienza solidale (secondo reciprocità) in contesti aziendali prossimali, di persone non solo produttive, ma anche deboli.

E' in questa ottica che cercheremo di sviluppare la nostra trattazione e le proposte che possano migliorare l'inclusione anche delle persone meno occupabili facendo affidamento

sull'operato congiunto, a livello di territori e realtà locali, tanto dei pubblici servizi, quanto del privato sociale, che delle imprese for profit più socialmente responsabili.

## 2 ATTIVAZIONE SUPPORTATA VERSO VARIE FORME DI IMPIEGO

Per le persone che, lasciate sole, imboccherebbero il tunnel dell'indigenza e dell'emarginazione, il *fare affidamento su un reddito minimo vitale* non automaticamente equivale ad assecondare una intenzionalità ed una deriva assistenziale.

### 2.1 Attivazione ed empowerment

Si potrebbero *costruire processi di inclusione lavorativa e sociale* personalizzati/individualizzati con gradi diversi di supporto e di condizionalità a seconda delle fasi e delle tappe in progress in cui si andranno ad articolare i percorsi, *ampliando il concetto di attivazione verso forme di impiego in attività non solo riconducibili ad una occupazione retribuita*, pur tuttavia di rilevanza sociale, per l'integrazione e l'esercizio del diritto di cittadinanza della persona.

Anche per Lodigiani e Zanfrini (2010) si tratta di riconoscere come “il principio di attivazione eretto a soluzione cardine per ricucire le fratture che si sono determinate con l'esaurirsi della società salariale, obblighi inevitabilmente a prendere atto dell'ambivalenza con la quale le nostre società fanno i conti con la questione delle disuguaglianze, di diritti certamente, ma ancor prima di opportunità” (ivi, p. 8)

Per le due studiosse è “l'esperienza dei lavoratori liminali a testimoniare: che si tratti di giovani protagonisti di una transizione, lunga e dagli esiti incerti, verso l'occupazione (stabile); oppure degli anziani spinti ai margini del mercato del lavoro dalle logiche di competitività delle imprese; oppure, ancora, dei soggetti disabili, per i quali (soprattutto se sono donne) il diritto al lavoro resta ancora troppo sovente esigibile solo sulla carta, per via della salienza che continua a caratterizzare l'interpretazione della disabilità come *impairment lavorativo*”, per non parlare dei lavoratori con un background migratorio.

In secondo luogo”, sempre secondo Lodigiani e Zanfrini”, il lavoro può certamente rappresentare un fattore di protezione,



autonomia, attivazione, realizzazione piena di sé, ma il lavoro di cui tali aspetti sono il predicato non è solo il lavoro per il mercato, né tantomeno un qualunque impiego retribuito”. E’ al riguardo opportuno ricordare “come il paradigma dell’attivazione, ai suoi albori, prima cioè di andare incontro alla sua diversione *workfarista*, si è sviluppato proprio nell’ambito delle politiche per i soggetti fortemente svantaggiati, legandosi intimamente alla nozione di *empowerment* e traducendosi in percorsi di emancipazione e capacitazione individuale che trovano nel lavoro remunerato solo uno dei possibili tasselli”(ivi, p.8).

## **2.2 La metodologia IPS a sostegno delle abilità individuali**

Sul versante delle azioni a sostegno delle abilità individuali si colloca la *metodologia IPS (Individual Placement and Support)* di matrice statunitense (Becker e Drake 2005) centrata sull’attivazione motivazionale della persona inoccupata/disoccupata nella ricerca autonoma del lavoro, tuttalpiù con il supporto calibrato, non inibente, di operatori appositamente preparati a evitare stigmatizzazioni e dipendenze assistenziali, soprattutto nelle fasi iniziali del processo inclusivo, quando può essere opportuno dare spazio alla iniziativa individuale prima di mettere in campo aiuti più consistenti e percorsi maggiormente protetti.

E’ un approccio questo che ha mosso i suoi primi passi dalla fine degli anni 80, con riferimento, soprattutto, alle persone con patologie psichiatriche ed in risposta all’insoddisfacente pratica adottata dai Servizi di Salute Mentale nella fase della deistituzionalizzazione, quando per stabilizzare i sintomi ed evitare stress generati da aspettative e ansie lavorative si inserivano i pazienti in setting altamente protetti e segregati, come i laboratori protetti, oppure si faceva precedere il loro ingresso nel modo del lavoro ordinario da lunghe preparazioni e training.

Dall’inizio del 2000, pur ancora minoritari, i programmi di sostegno individualizzato al lavoro si accreditano

progressivamente, delineando una impostazione che "prevede incontri da parte del paziente con un operatore specializzato per la ricerca di un posto di lavoro basato sulle preferenze del paziente, sulle sue abilità ed esperienze. L'operatore incontra gli altri membri del team che hanno in trattamento il paziente (lo psichiatra, il caseworker, il terapeuta) per coordinare gli interventi di ricerca lavorativa con il team del Servizio di Salute Mentale. Il passo di identificare possibili occupazioni e datori di lavoro è determinato dal paziente piuttosto che dagli operatori. L'obiettivo è un'occupazione competitiva, part time o a tempo pieno, in ambiti lavorativi aperti a chiunque e che garantiscano almeno lo stipendio minimo previsto" (ivi, p.194).

In questo ultimo decennio, a seguito di diverse sperimentazioni condotte negli Stati Uniti, si sono avute conferme empiriche sulla efficacia dei programmi di sostegno al lavoro per persone anche con gravi disturbi psichiatrici con questo tipo di impostazione e sono stati validati almeno 6 principi generali fortemente correlati ad un maggior esito occupazionale:

- 1) *Il paziente determina l'eleggibilità*, nella misura in cui, incoraggiato a considerare un lavoro e invitato a partecipare al programma, decide se aderirvi o meno;
- 2) *Il programma IPS è integrato con il trattamento dei Servizi di Salute Mentale*, mediante la regolare partecipazione degli operatori IPS alle riunioni di equipe e ad incontri con lo staff sanitario;
- 3) *Il lavoro competitivo è un'obiettivo*, in quanto la finalità è quella di trovare un lavoro in ambiti integrati, piuttosto che percorsi di preparazione al lavoro o laboratori protetti. "Un'occupazione competitiva", secondo questo approccio, "almeno part time, è un'obiettivo realistico per chiunque lo desideri";
- 4) *La ricerca del lavoro avviene in tempi rapidi*. Ovvero, "si evitano lungaggini quali: valutazioni, formazioni, training, preparazioni. Approcci graduali per preparare al lavoro (ad esempio laboratori protetti, borse lavoro, formazioni, gruppi lavoro, ecc.) tendono a scoraggiare le

persone che vogliono un lavoro competitivo” (ivi, p. 196);

- 5) *La ricerca di occupazione si basa su consulenze professionali esterne all’azienda*, quando gli operatori IPS e gli altri membri dello staff attivano i loro contatti nella comunità per trovare opportunità lavorative adeguate;
- 6) *Il sostegno fornito è a tempo illimitato*, fintanto che la persona ne ha bisogno, da parte dello psichiatra, del case manager, dell’operatore a sostegno della famiglia e dell’operatore IPS. Quest’ultimo potrebbe arrivare ad incontrare la persona anche più volte alla settimana, fuori dal luogo di lavoro, per una valutazione congiunta della performance lavorativa (ivi, pp. 197).

Secondo questo approccio, in Italia positivamente sperimentato dallo psichiatra Angelo Fioritti (Sabatelli, Manchisi, Piegari, Fioritti 2005), responsabile del Dipartimento di Salute Mentale dell’Azienda USL di Bologna, con pazienti affetti da disturbi schizofrenici e bipolari si sono ottenuti esiti assuntivi migliori rispetto a quanto mediamente conseguito in termini occupazionali con le borse lavoro ed i tirocini. Nel programma IPS realizzato a Rimini circa la metà delle persone sostenute con questo metodo ha raggiunto entro tre mesi una attività nel libero mercato e circa un terzo l’ha mantenuta per oltre un’anno (Regione Emilia Romagna 2010, p. 7-8).

Per lo stesso Fioritti è importante sviluppare modalità di responsabilizzazione individuale soprattutto con persone giovani, in possesso di risorse motivazionali e di competenze valorizzabili che possono essere soggettivamente mobilitate, stimolando processi di empowerment, con economie di spesa rilevanti rispetto a forme tradizionali di supporto formativo, tutoraggio, accompagnamento più costose e non sempre altrettanto efficaci.

Va da se che *le pratiche inclusive vanno considerate tra loro complementari* e quelle più supportate diventano pressochè indispensabili a fronte di gravi problematiche con compromissione rilevante della soggettiva occupabilità, non

risolvibili con logiche di azione basate solo sulla *responsabilità individuale*. In questi casi servono sostegni maggiormente strutturati, riconducibili alla *responsabilità istituzionale* del nostro sistema di welfare e di politica attiva del lavoro, oltre ad un impegno, certo di lunga lena, promozionale sul versante della *responsabilità sociale di impresa*, per rendere accessibili i contesti a percorsi integrativi anche lunghi di socializzazione e apprendimento di compiti professionali.

### **2.3 La metodologia della mediazione e dell'inserimento lavorativo mirato**

La distanza che separa le persone disabili o in situazione di disagio personale e sociale dal mondo del lavoro è ampia e tende ad aumentare esponenzialmente nelle situazioni di crisi economica e occupazionale che stiamo attraversando.

Come insegnano il neuropsichiatra Enrico Montobbio e lo psicologo Carlo Lepri del “Centro studi per l’integrazione lavorativa delle persone disabili” di Genova, servono anche per chi ha, unitamente a deficit e limitazioni, maggiori potenzialità svilupparli in termini occupazionali, *mediazioni e supporti* per compiere un percorso di superamento di questa distanza che altrimenti può rimanere incolmabile.

Va ricordato che Montobbio e Lepri, dalle prime esperienze della seconda metà degli anni 70 (Montobbio 1981, 1982), hanno fatto scuola in Italia ed hanno in larga parte anticipato la L. 68/99 sul diritto al lavoro dei disabili, per l’inserimento lavorativo mirato, di riforma della precedente legge sul collocamento obbligatorio (L. 482/68), dando sistematicità e spessore teorico alla pratica dell’integrazione lavorativa che si è sviluppata sul campo.

È la cosiddetta “*metodologia della mediazione e dell’inserimento lavorativo mirato*” nel mondo del lavoro, in particolare riferita alle persone disabili, ma estensibile anche ad altre fasce deboli, che cerca di “rendere compatibile la “soggettività” del disabile (cioè le caratteristiche psicologiche che determinano il suo effetto perturbante) con la “oggettività” del sistema produttivo (cioè le regole, i comportamenti, gli

adattamenti, il clima, le richieste produttive)” (Lepri e Montobbio1993, p. 48).

Questo metodo prevede più *piani di mediazione*: da quello *politico*, di concertazione istituzionale ricomprendente la componente imprenditoriale che a livello locale va coinvolta nell’adesione a programmi di inclusione, a quello *tecnico* di predisposizione dei criteri e delle modalità di abbinamento delle persone disabili da inserire rispetto alle postazioni di lavoro disponibili, per giungere a quello *operativo*, basato sulla modalità elettiva di addestramento costituita dalle cosiddette “borse lavoro” e dalla “formazione in situazione” (Montobbio 1981, pp. 10-15).

Per i Nostri, ai quali molte delle considerazioni qui svolte sull’inclusione lavorativa sono ispirate, nell’ambito di una progettazione personalizzata congruente con il progetto di vita di ogni singolo soggetto, vanno, pertanto, realizzati percorsi di apprendimento pratico (apprendere operando), in situazione reale di lavoro, su compiti caratterizzati da verità e concretezza, tarati sull’abbinamento più adeguato tra soggetto/mansione/ambiente di lavoro, supportati da operatori della mediazione professionali e tutor aziendali.

In particolare per le persone con disabilità intellettive, quindi con problemi di apprendimento, la realizzazione di un percorso di apprendimento esperenziale all’interno di un contesto reale di lavoro (non artificiale, come potrebbe essere un laboratorio protetto, in accordo da questo punto di vista con il metodo IPS), misurandosi nello svolgimento di compiti concreti, non astratti, dove è tangibile il risultato del lavoro svolto, rappresenta una straordinaria opportunità.

Soprattutto è la maturazione di personalità e l’acquisizione di competenze sociali, relazionali, trasversali che costituiscono il risultato più importante dell’imparare facendo in rapporto con altri lavoratori, soprattutto in quei contesti (come la fabbrica) nei quali prevalgono modelli di socializzazione posizionali, basati sulla contiguità di ruolo, rispetto a quelli personali, caratterizzati da rapporti che possono reiterare forme di dipendenza da figure di riferimento “quasi genitoriali” (ivi, pp. 20-21).

La graduale assunzione di un ruolo di lavoratore si associa, poi, ad importanti riconfigurazioni dell'immagine che la persona disabile ha di se, tali da promuovere il soggetto a più ampi livelli di integrazione anche nei contesti di vita associata esterni al luogo di lavoro, secondo trasferibilità positiva.

In tal senso, per Montobbio e Lepri, è più importante supportare la persona disabile ad “imparare a lavorare”, con riferimento alla “capacità di introiettare il ruolo lavorativo, al mettersi dentro compiti e mansioni ma, soprattutto relazioni, modi di essere, valori”, più che “imparare un lavoro” inteso come “apprendimento di una serie di compiti e mansioni più o meno difficili da un punto di vista cognitivo” (Lepri e Montobbio 1993, p.155).

A seconda delle caratteristiche soggettive della persona disabile e del tipo di percorso di apprendimento/socializzazione lavorativa che si vuole progettare diversi sono i setting aziendali da considerare in base alle caratteristiche organizzative ed al tipo prevalente di socializzazione in essi esperibile.

Rispetto a tre setting idealtipici, i possibili abbinamenti vanno:

- dalla bottega artigiana, che presenta caratteristiche di familiarità con la prevalenza di modelli di socializzazione di tipo personale, dove il rapporto è con il titolare-capo-padre, per disabili con forti carenze affettive che necessitano di figure genitoriali,

- alla organizzazione aziendale di stampo burocratico-meccanico, quale il terziario pubblico, che presenta modelli ambigui di socializzazione, per disabili stabilizzati dal punto di vista emotivo, in possesso di meccanismi di difesa abbastanza evoluti, con discrete capacità operative,

- per giungere ai sistemi organizzativi aperti, fortemente incentrati sulla produzione, con modelli di socializzazione di tipo posizionale, per disabili che hanno terminato un ciclo addestrativo, in grado di assumere un ruolo lavorativo.(ivi, pp.156-158).

Nella scelta delle compatibilità migliori tra soggetto/mansione/ambiente di lavoro e nella individuazione del contesto di inserimento più idoneo entro il quale situare il percorso di apprendimento/socializzazione gioca un ruolo

fondamentale l'operatore della mediazione preposto al supporto e all'accompagnamento della persona disabile.

In questo approccio, infatti, come per il precedente dell'IPS, grande importanza è riconosciuta alla professionalità degli operatori che non possono essere generici, ma che devono avere competenze adeguate ed una formazione specializzata.

Diversamente dalla metodologia IPS questi operatori agiscono attivamente nella individuazione delle sedi di inserimento e nell'affiancamento della persona disabile, sia nella fase di configurazione del progetto/percorso di inserimento che nel supportare il medesimo, con visite nel luogo di lavoro, raccordi di monitoraggio e gestione negoziale degli esiti, possibilmente assuntivi, con i responsabili aziendali ed imprenditori.

Per Lepri e Montobbio gli operatori della mediazione devono essere in grado, quindi, al contempo, da un lato di conoscere e supportare adeguatamente la persona nel percorso di inserimento lavorativo con cognizione, dall'altro lato, del contesto produttivo, organizzativo, culturale, relazionale entro il quale la persona viene accolta, mettendo in atto di concerto con i tutor aziendali appositamente individuati gli opportuni adattamenti, senza interferire con il processo esperenziale di apprendimento delle competenze di base, tecnico professionali e soprattutto socio relazionali richieste per acquisire un ruolo sociale di lavoratore adulto.

I mezzi elettivi perché ciò avvenga, e qui sta la differenza principale con l'IPS, sono riconducibili a tre categorie di strumenti di mediazione classificati a secondo della loro finalità:

- *strumenti osservativo/addestrativi*, quali la già menzionata formazione in situazione, gli stage aziendali ed i tirocini formativi, che favoriscono la conoscenza del soggetto e gli apprendimenti utili all'inserimento lavorativo con il supporto di formatori e tutor;
- *strumenti mediatori dell'occupazione*, strettamente finalizzati allo sbocco occupazionale, costituiti da un mix di componenti che attengono a disposizione di legge e norme in materia di inserimento lavorativo, a riconoscimenti economici ai tirocinanti ed in certi

casi incentivi alle aziende, al fattore tempo lasciato all'azienda per conoscere la persona in formazione da inserire senza farsene economicamente carico da subito;

- *strumenti di mediazione socio-assistenziali*, riguardanti progetti di autorealizzazione lavorativa all'interno di contesti aziendali dove è importante la permanenza di persone non collocabili con una assunzione a termine di legge affinché le stesse possano trovare e mantenere una propria sensata, ancorché soggettiva, dimensione di ruolo e di appartenenza (ivi, pp. 58-60).

Sono strumenti, quelli indicati, in particolare i progetti di autorealizzazione lavorativa, per le persone meno occupabili, che testimoniano una forte assunzione di responsabilità istituzionale da parte dei servizi pubblici preposti, ma anche di enti quali centri di formazione professionale, cooperative sociali, associazioni, ecc. che prevedono la messa in campo di risorse dedicate, operatori della mediazione, tutor non derogabili, pena il venir meno delle condizioni metodologiche, tecniche di supporto e accompagnamento indispensabili per l'inclusione lavorativa e sociale e, quindi, per evitare processi di emarginazione altrimenti certi.

#### **2.4 Responsabilità e attività diverse nei processi di inclusione**

Si potrebbe delineare una scansione delle responsabilità in gioco nei processi inclusivi che da una fase di stimolazione proattiva della *responsabilità individuale* nella ricerca autonoma del lavoro passa, nel caso in cui questa non sia coronata da successo, a misure orientative, formative, di tutoraggio e accompagnamento progressivamente più supportate (secondo *responsabilità istituzionale*), per le persone più in difficoltà, senza abbandonare l'impegno promozionale dei contesti aziendali e territoriali, affinché siano esperibili anche per i meno occupabili reti di sostegno interne alle organizzazioni lavorative



ed esterne, nelle comunità di appartenenza (*responsabilità sociale di impresa e di territorio*).

E' un piano, quest'ultimo, della promozione dei contesti all'inclusione delle persone ad occupabilità complessa, che fa leva su un concetto ed una pratica di responsabilità sociale di impresa concretamente agita, come meglio diremo nel capitolo che segue, nel comportamento organizzativa quotidiano e che dovrebbe riflettersi ed espandersi sul territorio, coinvolgendo tutte le parti significative dei sistemi locali di welfare e di politica attiva del lavoro.

Secondo circolarità virtuosa, certo non facile da realizzare, a nostro avviso si dovrebbe operare per una maggiore capacità integrativa dei contesti nei confronti anche delle risorse umane deboli e non solo di quelle forti, con il fine di favorire tanto la ricerca autonoma del lavoro, per chi ha le attitudini e competenze per farlo, quanto la fuoriuscita da percorsi di transizione troppo lunghi e troppo protetti, che rischiano di cronicizzare le persone con maggiori difficoltà in un limbo terapeutico-riabilitativo, togliendo loro dignità e diritti di cittadinanza.

Facendo nostre, inoltre, le considerazioni di Lodigiani e Zanfrini, riteniamo che l'attività in grado di dare dignità alla persona nel suo processo di inclusione, di farla sentire parte di un contesto e consentirle di acquisire nel tempo competenze prestazionali e soprattutto trasversali trasferibili, possono essere anche *il lavoro informale di cura, le attività laboratoriali, il volontariato presso associazioni e cooperative del no profit, lo svolgimento di tirocini formativi e work experience, i lavori occasionali ed accessori tramite vaucer, ecc.*

Sono attività, queste, costitutive di fasi diverse del processo di inclusione, che possono essere tra loro variamente combinate e connesse nei piani formativi, di inserimento lavorativo supportato e nei progetti di vita delle persone, che si prestano ad essere tutte prese in considerazione per l'apporto integrativo che possono dare in relazione alle caratteristiche soggettive ed ai contesti entro cui si svolgono.

L'importante è che le attività siano compatibili con le capacità, le potenzialità sviluppabili ed i limiti delle persone da includere, che siano reali (non artificialmente costruite), socialmente utili e significative per il soggetto, che possano adeguatamente svolgere con gli appositi sostegni pedagogici una funzione socializzante, di apprendimento e di costruzione di una positiva identità personale, professionale e sociale.

Il fatto che siano retribuite e che rientrino in una fattispecie occupazionale, regolata da un contratto di lavoro dipendente o da un'incarico professionale, ha certamente importanza per l'autonomizzazione e l'affrancamento della persona, ma non può essere l'unico aspetto da considerare come qualificante il processo di inclusione.

Tale processo del resto, secondo quanto già anticipato e in estrema sintesi può essere considerato:

- 1- un percorso articolato e complesso e non solo un esito integrativo;
- 2- intenzionale, per quanto mai completamente predeterminato;
- 3- connotato dalla incertezza;
- 4- dinamico, su più piani (interpersonale-situazionale, gruppale, organizzativo-collettivo, sistemico-territoriale);
- 5- costituito da più fasi e obiettivi intermedi;
- 6- di natura eminentemente culturale, comunicativa, relazionale, sociale;
- 7- caratterizzato dall'imparare facendo e dall'esperire vivente;
- 8- sostanziato dallo svolgimento di attività vere, non fittizie, soggettivamente e socialmente significative, non necessariamente e solo in parte di lavoro retribuito, ricomprendenti anche lo svolgimento di corsi, stage, tirocini, attività di cura, di volontariato, di lavoro non retribuito, ecc.;
- 9- con supporti, mediazioni, facilitazioni, azioni promozionali, abbattimento di barriere, ecc.;
- 10- situato in contesti idonei nei quali compiersi.

Rispetto alla funzione ed efficacia integrativa, come si può facilmente evincere dall'elenco, non è tanto e solo l'aspetto occupazionale e retributivo ad avere importanza, quanto una pluralità di elementi, non ultimo, per noi fondamentale, quello

relativo ai contesti entro cui il processo inclusivo può avvenire, anche e soprattutto in favore delle persone meno occupabili.

Evidentemente, in mancanza o in attesa di una retribuzione, dovranno esserci altri supporti di natura pubblica o solidale che possano garantire la sussistenza della persona per il tempo necessario di svolgimento del processo inclusivo.

### **3 L'IMPORTANZA DEI CONTESTI OSPITANTI PROSSIMALI**

Per l'inclusione lavorativa e sociale di una persona, specie con disabilità o disagi importanti, fondamentale importanza riveste il *contesto* organizzativo, aziendale (privato, di privato sociale o pubblico) entro cui si inserisce l'attività svolta dalla persona, che deve risultare promozionale di apprendimenti e integrazioni identificanti, a prescindere che si realizzino nel tempo o mai in quel contesto condizioni strettamente occupazionali.

#### **3.1 Le cooperative sociali di inserimento lavorativo**

Molte *cooperative sociali di tipo b*, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, sono nate con l'intento di accogliere nei propri contesti fortemente umanizzati anche le soggettività più complicate da gravi problematiche di ordine sociale e personale (fragilità emotivo-affettivo-relazionali, forme di disagio psichico-psichiatrico, dipendenze, ecc.).

Su questo versante, come in altra sede più approfonditamente trattato (Callegari 2009 pp. 66-76, 2009 b), la mission, le caratteristiche costitutive e la duplicità strutturale, sia associativa che di impresa, propria delle cooperative sociali di tipo b dovrebbe tradursi in una configurazione organizzativa ed in congruenti comportamenti facilitanti l'inclusione tanto lavorativa quanto sociale delle persone svantaggiate ricomprese nell'art. 4 della L. 381/91 di disciplina delle cooperative sociali.

Parliamo naturalmente al condizionale perché non è sufficiente la denominazione giuridica di cooperativa sociale per garantire sulla rispondenza qualitativa dal punto di vista inclusivo, così come, lo vedremo più avanti, non basta che l'impresa sia profit perché debba essere considerata tout court indisponibile ad impiegare persone con difficoltà in quanto giudicate improduttive, diseconomiche, non funzionali a massimizzare utili e dividendi.

È una valutazione che va fatta in modo circostanziato, realtà per realtà, anche se riteniamo, da operatori, che in larga parte le cooperative sociali di tipo b corrispondano nei fatti al

mandato per le quali si sono costituite, con lavoratori soci che spesso coniugano ammirevole dedizione personale con competenze professionali elevate e capacità nella relazione di aiuto in favore di persone diversamente non occupabili o a occupabilità complessa.

Non è un caso che, storicamente, molte cooperative sono nate su promozione dei servizi psichiatrici, in particolare nella fase di deistituzionalizzazione avviata con la L.180/78 (più comunemente nota come legge Basaglia) e l'apertura dei manicomio per esperienze di inserimento lavorativo, non altrimenti realizzabili nei contesti ordinari di lavoro profit, soprattutto in passato, ma sovente anche oggi, impreparati ad accogliere il disagio psichico, sotto costante ipoteca di pregiudiziali e barriere, culturali e psicologiche, all'ingresso delle strutture aziendali.

Le particolari condizioni, invece, di organizzazione estremamente flessibile, personalizzata propria delle cooperative sociali di tipo b, spesso dimensionalmente piccole o medie, con un numero di addetti inferiore alle 100 unità e con una ampiezza relazionale, quindi, padroneggiabile e significativa dal punto di vista del soggetto, diventano straordinariamente importanti per l'inclusione delle persone con bisogni o disagi speciali, specie di ordine psichiatrico.

Va da se che anche queste realtà sono imprese e come tali devono essere produttive, devono impiegare lavoratori che possano svolgere, con tutti i supporti relazionali e gli aiuti professionali richiesti, un lavoro che non sia fittizio ma che deve corrispondere alle aspettative di clienti e committenti, sia pubblici che privati.

L'integrazione tra queste due dimensioni, quella produttiva, economica, occupazionale da un lato e quella relazionale, supportiva, di coinvolgimento in una realtà associata, sovente vissuta come comunità di appartenenza dalle persone più fragili, altrimenti a rischio di grave emarginazione, è la "chimica" straordinaria prodotta, ognuna con le proprie specificità, virtù e anche limiti, dalle singole cooperative sociali.

Inutile precisare che la duplicità strutturale tipica delle cooperative, l'integrazione delle due menzionate dimensioni e la

possibilità di attuare processi inclusivi sia sul versante lavorativo che su quello sociale è, a nostro avviso, fortemente correlata con i caratteri autogestionari delle cooperative medesime e con la possibilità di creare rapporti interni, tra soci svantaggiati e non, ma anche esterni, con i vari interlocutori e partner, autenticamente cooperativi, non competitivi, men che meno imitativi di desuete logiche aziendalistiche di stampo gerarchico, basate sulla sola razionalità strumentale, tuttalpiù ammantata di retorica solidaristica.

Per certi versi le cooperative sociali di tipo b testimoniano con la loro esistenza ed operatività la possibilità di coniugare i due diversi piani di azione che attengono ai servizi di welfare da un lato ed alle politiche attive del lavoro dall'altro in un sistema integrato capace di includere anche le persone meno occupabili in contesti di lavoro ordinario (De Luigi in Bergamaschi 2010).

Finanche per alcuni sono da considerarsi veri e propri "laboratori del welfare dell'attivazione", stante la loro collocazione ai confini tra assistenza e lavoro o, a livello macro, nell'intersezione tra economia e società (De Leonardis in J.L. Laville, M. La Rosa 2009, p. 156), particolarmente indicata per dare una risposta a quelle fasce crescenti di persone inoccupate o da lungo tempo disoccupate, che associano alla mancanza di una lavoro e di un reddito, disabilità, disagi psichici o situazioni di grave disagio personale e sociale sempre meno compatibili con le selettive richieste delle aziende profit.

Se la cooperazione sociale di tipo b può essere senz'altro una risorsa importante per coniugare protezione sociale e lavoro retribuito, fuori da spirali assistenzialistiche, dando evidenza alla centralità dell'inserimento lavorativo nel fronteggiamento di situazioni di vulnerabilità ed esclusione sociale (De Luigi in Bergamaschi, p. 63), non bisogna però incorrere nell'aspettativa che solo la cooperazione possa risolvere il compito impossibile dell'inclusione lavorativa e sociale di tutti i meno occupabili, esentando completamente le imprese profit da tale impegno integrativo.

Sarebbe, a nostra avviso, una interpretazione errata della funzione che può svolgere la cooperazione, o eccessivamente generosa nel riconoscerli meriti salvifici o sbrigativamente

strumentale nello spostare il problema delle fasce sociali a occupabilità complessa mettendolo in carico a imprese sociali che, in quanto prevedono l'inserimento lavorativo nella mission costitutiva, per definizione devono onorare molarmente l'impegno.

Una tale declinazione, peraltro, richiederebbe misure straordinarie di sostegno pubblico alla cooperazione che non ci sono mai state (a partire dalle attribuzioni in trattativa privata di commesse di lavoro sotto soglia comunitaria secondo quanto consentito dall'art. 5 della L. 381/91, l'introduzione negli appalti delle clausole sociali, ecc.) e che tuttora, con la crisi, ulteriormente si riducono, rendendo evidentemente impensabile che da sole, sul mercato libero, concorrenziale, globale, le cooperative sociali possano creare in misura esponenziale opportunità occupazionali quando le stesse si riducono nelle imprese profit più manageriali, efficienti, produttive, ecc.

La cooperazione sociale può dare, dunque, il suo importante contributo inclusivo, e crescere imprenditorialmente per aumentare questa sua capacità di accogliere e impiegare le persone con maggiori difficoltà, senza però che la si possa, in alcun modo, considerare esaustiva nel realizzare un compito che deve rimanere socialmente condiviso ed al quale molte imprese profit, più solidali di quanto si possa immaginare, anche in tempi di crisi, possono dare un apporto fondamentale.

### **3.2 Le imprese profit socialmente responsabili**

Oltre e, a nostro avviso, prima della cooperazione sociale di tipo b sono le *imprese profit* ad essere indispensabili per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate, costituendo gli ambienti ordinari di lavoro verso i quali indirizzare prioritariamente i processi integrativi.

L'interesse è rivolto a quelle imprese che testimoniano concretamente, e non solo dal punto di vista formale, orientamenti valoriali ed etici (La Rosa e Radi, 2004) che vanno oltre le scelte puramente strumentali, spesso compiute in questa direzione dentro una sorta di vetrina concorrenziale per mettere in mostra propri veri o supposti comportamenti virtuosi

I contesti lavorativi più idonei sono, allora, per noi, quelli riconducibili alle aziende che, pur con finalità di profitto, presentano caratteri di *responsabilità sociale di impresa*, declinati nel reale comportamento organizzativo, sul versante delle buone prassi inclusive di persone svantaggiate.

### **3.2.1 Cosa si intende per responsabilità sociale di impresa**

Secondo la Commissione CE con *responsabilità sociale di impresa (RSI)* si intende “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Commissione delle Comunità Europee 2001).

In base a questa definizione le principali caratteristiche che qualificano la RSI sono che:

- “- le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali ed assumono volontariamente tale impegno in quanto ritengono che ciò sia nel loro interesse sul lungo periodo;
- la responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole: nelle loro attività le imprese devono tener conto anche delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali;
- la responsabilità sociale non è un elemento “addizionale” alle attività fondamentali delle imprese, bensì correlato con il tipo di gestione stessa delle imprese”

(Commissione delle Comunità Europee 2002).

Si evince il carattere processuale del comportamento socialmente responsabile, che viene volontariamente fatto proprio dall’azienda nella gestione quotidiana d’impresa e non solo nella destinazione filantropica di parte dei profitti.

Non per tutti, però, l’adozione di un comportamento socialmente responsabile dovrebbe rimanere lasciato alla libera discrezionalità imprenditoriale, tuttalpiù promossa, facilitata o incentivata al riguardo.

Come osserva il sociologo Vittorio Capecchi (2005) l’opzione volontaristica, fatta propria a livello nazionale dal ministro del lavoro Maroni con il Libro Bianco del 2002, rimane



sostanzialmente all'interno di una prospettiva neo liberista, non incline a vincoli di tipo normativo che pongano impegni e standard anche minimi da rispettare per tutte le imprese, come chiesto invece da sindacati dei lavoratori e organizzazioni della società civile.

“Viene infatti escluso”, afferma Capecchi, “l’approccio normativo, per cui non si prevedono né certificazioni obbligatorie, né monitoraggi...L’unica strategia accolta è quella della persuasione: far capire alle imprese che scegliere una linea di maggiore responsabilità sociale può essere nel medio-lungo periodo più conveniente anche sul piano economico” (ivi, pp. 87-88).

Ma quali sono le dimensioni nelle quali le imprese, andando oltre gli obblighi di legge, possono esprimere un comportamento socialmente responsabile ?

Sempre facendo riferimento al già citato Libro Verde, si possono distinguere due dimensioni: quella interna e quella esterna all’impresa.

In relazione alla dimensione interna le azioni virtuose che l’impresa può intraprendere sono riconducibili ai seguenti ambiti/aspetti:

- gestione delle risorse umane;
- salute e sicurezza sul lavoro;
- adattamento alle trasformazioni;
- gestione degli effetti sull’ambiente e delle risorse naturali

Relativamente alla dimensione esterna le imprese possono porre in essere interventi a favore di:

- comunità locali;
- partnership commerciali, fornitori e consumatori
- diritti dell’uomo;
- preoccupazioni ambientali.

In estrema sintesi significa prendere impegni e assumere iniziative “riguardo ad una o più delle seguenti questioni:

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| ◦ accountability e trasparenza | ◦ lobbying responsabile      |
| ◦ condizioni di lavoro         | ◦ performance ambientale     |
| ◦ comportamenti fiscali        | ◦ politiche per le diversità |
| ◦ corruzione                   | ◦ pratiche anticompetitive   |
| ◦ democrazia e partecipazione  | ◦ responsabilità di prodotto |

- diritti umani
- filantropia e volontariato
- governance d'impresa
- rispetto della biodiversità
- salute e sicurezza del lav.
- tutela dei consumatori

Come tali questioni vadano (poi) a comporsi in un profilo di responsabilità sociale aziendale non è dato una volta per tutte ma cambia al mutare delle condizioni storiche, poiché muta nel tempo la specificazione di ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile" (Cavallo 2008).

Per la Commissione delle Comunità Europee v'è in particolare promossa la responsabilità sociale delle piccole medie imprese (PMI) che rappresentano la parte più importante dell'imprenditoria europea, come pure del nostro sistema economico produttivo regionale e provinciale.

Secondo la stessa Commissione, per facilitare l'adozione quanto più ampia delle pratiche di gestione responsabile da parte delle PMI, queste ultime vanno innanzitutto informate circa i loro positivi effetti economici, promuovendo lo scambio e la diffusione delle buone pratiche, facilitando la diffusione di strumenti di facile utilizzo che tengano conto della specificità delle PMI, coinvolgendo le loro associazioni di rappresentanza e favorendo la cooperazione con le grandi imprese nella gestione della loro responsabilità sociale e ambientale.

Viene segnalata, inoltre, dalla Commissione l'importanza dell'informazione da dare ai consumatori sugli aspetti sociali ed ambientali delle condizioni di produzione per consentire di scegliere con cognizione di causa, vista la preferenza sempre più spiccata per prodotti e servizi che confermino la responsabilità sociale ed ambientale delle imprese.

È il tema dei marchi di qualità e la rilevanza che sempre più assumono i meccanismi di riconoscimento quali: citazioni di ricompense, premi, etichette, ecc. che identificano le buone prassi riguardo a soggetti specifici.

### **3.2.2 La responsabilità sociale di impresa sul versante della inclusione**

Per l'oggetto e le finalità di nostro interesse consideriamo prioritari i comportamenti socialmente responsabili di imprese

che includono nelle proprie compagini societarie lavoratori svantaggiati o comunque accolgono persone che presentano caratteristiche di diversità soggettiva tali da esporle a rischi di marginalità / emarginazione

Senza assecondare quella sorta di *welfare aziendale* che pare ispirare la stesura del Libro Bianco, con delega alla buona volontà degli imprenditori della gestione di problematiche sociali non più affrontabili dai pubblici servizi, crediamo che le aziende profit, e non solo le cooperative sociali, possono, fattivamente collaborare a programmi di interesse generale, in favore dell'inclusione sociale delle persone svantaggiate, traendone peraltro vantaggi non secondari.

Promuovere, incentivare, facilitare tale collaborazione significa, a ben vedere, dare una risposta alla seguente domanda di fondo: *che interesse ha una azienda ad adottare comportamenti socialmente responsabili e quali fattori incentivanti possono essere individuati per favorire buone prassi estendibili di RSI nel segmento delle politiche attive del lavoro in favore delle persone svantaggiate ?*

In relazione alla *visibilità pubblica* delle aziende socialmente responsabili e della informazione da dare ai cittadini/consumatori per scelte di acquisto eticamente orientate, con conseguente *ritorno di immagine e vantaggi commerciali* per le realtà imprenditoriali che si distinguono positivamente rispetto ad altri offerenti, si potrebbe:

- dare evidenza sui media (stampa ed emittenti locali) con pubblici riconoscimenti e menzioni per il contributo reso a programmi sociali, ecc.;
- veicolare loghi e comunicazioni relative alle aziende meritevoli in iniziative pubbliche (convegni, seminari, conferenze, fiere, sagre, ecc.) che possono aumentare credito, reputazione e fidelizzazione di clienti/consumatori;
- conferire un premio da parte di un comitato terzo, autorevole, competente, super partes ad aziende che si sono distinte per azioni particolarmente meritevoli;
- elaborare, validare, promuovere, conferire da parte del medesimo soggetto terzo un marchio di qualità etico solidale secondo una procedura di certificazione metodologicamente

fondata e condivisa dalle parti sociali più rappresentative a livello cittadino/provinciale;

Per quanto concerne i *vantaggi imprenditoriali* che possono derivare dalla *valutazione differenziale della pubblica amministrazione* di comportamenti socialmente responsabili, si può pensare a:

- riconoscere un punteggio aggiuntivo in bandi ed aste per l'assegnazione di forniture di beni e/o servizi a enti locali o pubbliche istituzioni;
- priorità nella scelta dei fornitori di enti locali e pubbliche istituzioni nelle trattative private;
- sconti su tasse di smaltimento rifiuti, pubblicità, IRAP;
- agevolazioni in concessioni e autorizzazioni pubbliche;
- sostegni per la formazione delle persone svantaggiate da inserire senza oneri per le aziende;

*Rispetto ai lavoratori* occupati presso le aziende che vengono riconosciute come socialmente responsabili *ed al rapporto con le organizzazioni sindacali* è prevedibile:

- una maggiore identificazione con l'azienda ed un migliore investimento motivazionale degli organici, con conseguente incremento di produttività;
- una minore conflittualità sindacale, con la riduzione dei costi economici e sociali di gestione delle relazioni industriali;

*Rispetto alla concorrenza*, l'esibizione di comportamenti socialmente responsabili ed i riconoscimenti pubblici ad essi connessi, possono essere funzionali a:

- acquisire un vantaggio qualitativo rispetto alla concorrenza di costo di competitori non connotati altrettanto positivamente (stigmatizzando il dumping, la delocalizzazione estrema, lo sfruttamento della manodopera, la precarizzazione, ecc)
- erigere barriere etiche all'ingresso di merci di importazione prodotte senza riconoscere diritti fondamentali dei lavoratori e in condizioni di illegalità o di irresponsabilità sociale;
- consolidare e sviluppare il posizionamento di mercato nel territorio di insediamento, particolarmente importante per le PMI, anche nei rapporti competitivi con grandi aziende.

Non paiano queste mere ipotesi idealistiche astruse dal piano economico e sociale di realtà nel quale sono chiamate ad operare le imprese profit.

Sempre più, infatti, come abbiamo visto nel cap. 1, le imprese profit, secondo il pensiero di Karl Polanyi, sono chiamate a compenetrare nelle loro scelte strategiche e di comportamento organizzativo aspetti di redistribuzione e di reciprocità, oltre al prevalente principio guida dello scambio di mercato (J.L. Laville e M. La Rosa 2008).

Ciò porta La Rosa ad osservare che questo processo di ibridazione e di mix tra scambio, reciprocità e redistribuzione nell'ambito del sottosistema economico e di attori imprenditoriali ordinariamente dominati dall'agire razionale ed utilitaristico, non è casuale o provvisorio, ma è essenziale al buon funzionamento sia del sottosistema economico che di quello societario più complessivo.

Per La Rosa “significa non solo definire la natura dell'etica di impresa ma anche la sua essenzialità (e dunque non opzionalità) alla vita stessa delle aziende prima di tutto e – contestualmente – al loro corretto porsi nella società (prima ancora che per la società).

Infatti, operare secondo una prevalente ma non esclusiva ragione di scambio, significa operare secondo una razionalità non solo strumentale (e perciò stesso razionale rispetto allo scopo e non razionale tout court) ed economicistica ma secondo una razionalità economico-sociale che ha come aspetto fondante lo scambio nel quadro di una razionalità più ampia pur se orientata specificatamente all'utilità” (ivi, p. 170)

Un'impresa eticamente orientata, che oltre al perseguimento di un giusto profitto, persegue anche finalità di sviluppo della qualità della vita nella comunità di appartenenza, di rispetto ambientale e di coesione sociale, diversamente da altri attori profit in senso meramente economicistico, appropriativo o speculativo, può mettere a disposizione contesti lavorativi particolarmente inclusivi, in grado di essere prossimi, supportivi, anche per le persone più complicate.

### 3.3 Le caratteristiche dei contesti prossimali

In una recente ricerca abbiamo evidenziato le caratteristiche di un *contesto* che si può definire *prossimale* (Callegari 2010), in quanto “ambito di rapporti organizzati in occasione del lavoro: -accogliente, vicino dal punto di vista relazionale, capace di offrire supporto nelle difficoltà, appartenenza, identificazione; -idoneo a realizzare processi di apprendimento che, secondo l’insegnamento dello psicologo russo Lev S. Vygotskij (2002, pp.124-134), consentono al soggetto di passare dalla “zona di sviluppo attuale”, delle conoscenze, capacità, abilità già possedute, alla “zona di sviluppo prossimale”, delle competenze ulteriormente acquisibili nel contesto sociale di appartenenza, con l’aiuto di un mediatore in possesso di maggiori competenze” (Callegari 2010, p. 69).

Sei sono i *tratti connotativi idealtipici* che possono consentire di riconoscere un contesto prossimale a secondo del grado di maggiore o minore approssimazione raggiunto rispetto al modello dalle situazioni concretamente esperibili:

- la *capacità di accoglienza*, del contesto in favore della persona disabile/svantaggiata;
- la *reciprocità adattiva* che si può attivare, da parte anche del contesto e non solo del soggetto;
- la *supportività* nei rapporti professionali e sociali;
- la *stimolazione/attivazione motivazionale* a sostegno dei processi di apprendimento del soggetto;
- l'*attitudine del contesto ad apprendere*, esso stesso, in quanto organizzazione dinamica;
- la capacità di generare *identificazione e senso di appartenenza*.

Con *capacità di accoglienza* si intende la propensione del contesto nelle sue componenti culturali, sociali e relazionali non solo ad accettare la diversità soggettiva della persona disabile o in situazione di disagio, ma ad integrarla pienamente, ad includerla nella compagine lavorativa, coinvolgendola attivamente nel tessuto comunicativo e nei rapporti dotati di senso intersoggettivo che la stessa persona può instaurare con il tutor, i colleghi, nel gruppo di lavoro e, via via, con il corpo sociale più esteso dell’azienda.

E' un processo inclusivo, questo, dove alla persona non viene chiesto di conformarsi passivamente alle richieste aziendali, in quanto presuppone la *reciprocità adattiva* del contesto, intesa come capacità di assorbire, fare proprie le differenze e le diversità soggettive dei lavoratori, regolarle al meglio secondo le finalità produttive e di servizio sue proprie, apportando cambiamenti organizzativi e predisponendo adeguati supporti professionali e sociali.

In tal senso, per *supportività* si può intendere la propensione del contesto a non lasciare sole le persone, ad attivare sostegni agli apprendimenti tecnico professionali e socio relazionali, soprattutto nella fase iniziale di socializzazione al lavoro, ma anche nei momenti di eventuale, sopravvenuto bisogno, per favorire il processo integrativo/inclusivo e affrontare criticità e problemi, tramite in particolare la figura del tutor, avvalendosi ove utile di consulenze ed interventi esterni.

La *stimolazione/attivazione motivazionale*, che catalizzi l'attenzione, l'interesse della persona disabile da includere su aspetti lavorativi mobilitanti energie utili alla acquisizione di competenze prestazionali e trasversali è, assieme alla funzione di supporto formativo-educativo personalizzato, elemento fondamentale per attivare e alimentare proficuamente, sia per la persona che per l'azienda, il processo di apprendimento - socializzazione lavorativa.

Questo apprendimento individuale, poi, secondo il principio di reciprocità prima visto, dovrebbe correlarsi con l'*attitudine del contesto aziendale ad apprendere* esso stesso dalle esperienze e dalle difficoltà che si trova ad affrontare nell'inserimento lavorativo di persone disabili, per migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori in generale, contemplando la varianza umana, anche come fattore di innovazione, nelle strutture e nei processi produttivi.

Ciò depone nella direzione di generare *identificazione e senso di appartenenza* nei lavoratori, sia disabili che non. Per i primi un contesto aziendale con queste caratteristiche rappresenta una dimensione amica, esigente magari, ma non avversa, di familiarità secondaria all'interno della quale la persona può trovare solidarietà, comprensione, condivisioni relazionali

altrimenti spesso assenti, diritti assieme a doveri, contribuendo a strutturare senso di responsabilità, identità professionale e sociale, cittadinanza attiva.

Per gli altri lavoratori, un contesto che non esclude chi è disabile e chi ha maggiori difficoltà, è un contesto socialmente responsabile, su cui si può fare, in caso di bisogno, affidamento, che non elimina i suoi dipendenti se non sono produttivi al massimo, nel quale ci si sente di appartenere e per il quale vale la pena impegnarsi dal punto produttivo. Con vantaggio anche per l'azienda" (ivi, pp. 67 - 69).

Al riguardo la promozione della cultura dell'accoglienza dei e nei contesti aziendali diviene viepiù impegno ineludibile, affinché si riducano le barriere all'ingresso delle imprese, fatte di indifferenza, ignoranza, stereotipi e pregiudizi che impediscono di cogliere le potenzialità (e non solo i limiti, i difetti, finanche la pericolosità) delle persone disabili come di altre soggettività svantaggiate, che non sono altro da noi e che appartengono alla comune condizione antropologica, nella quale tutti, in momenti alterni o avversi ci potremmo ritrovare (Callegari 2007).

Come noto, le rappresentazioni della disabilità e più in generale le immagini della diversità umana che albergano nelle menti di responsabili aziendali e lavoratori che si collocano nell'area della cosiddetta normalità, direzionano atteggiamenti e comportamenti e condizionano, in positivo o in negativo, la disponibilità inclusiva dei contesti.

Ancora non è infrequente confrontarsi con chi pensa che la persona disabile è portatrice di gravi deficit invalidanti che la rendono incapace di svolgere una qualsiasi attività produttiva, oppure che ha problematiche psichiche tali da renderla imprevedibile e pericolosa, fuori controllo se non custodita in luoghi separati, o ancora che la disabilità si accompagna ad una eterna condizione infantile, non progredibile allo stadio adulto di lavoratore consapevole.

Come giustamente osserva lo psicologo Carlo Lepri nel suo ultimo libro "Viaggiatori inattesi" (2011) sulle rappresentazioni sociali che influenzano i processi integrativi, è importante che si generalizzi la rappresentazione della disabilità attraverso



l'immagine della "persona", con il suo correlato di diritti, doveri e riconoscimento di ruoli sociali, non ultimo quello lavorativo.

Questa immagine, che si è progressivamente affermata da vent'anni a questa parte, ma che rimane tuttora non prevalente e vieppiù soggetta a pesanti rischi di arretramento, consente di inserire il tema della disabilità "in una logica di senso dove normalità e anormalità, salute e malattia, benessere e malessere non sono condizioni determinate rigidamente ma piuttosto eventi che appartengono all'essere umano. Tutto ciò sostiene una prossimità della disabilità a qualsiasi condizione umana depotenziandola da molti dei suoi significati minacciosi" (ivi, p. 73).

Concordiamo con Lepri quando afferma che tra le molteplici condizioni che concorrono a rendere possibile l'integrazione sociale delle persone disabili è fondamentale " un'atteggiamento da parte di tutti i soggetti in causa, ancorato all'immagine della "persona". La rappresentazione sociale costruita sull'immagine della "persona" apre" ad una visione antropologica che consente infatti di andare oltre "il cosa ha" una persona disabile per comprendere "chi è" e come "funziona" rispetto al contesto e come il contesto "funziona" rispetto ad essa" (ivi, p. 75)

E' importante al riguardo interfacciare con i contesti aziendali, con azioni di sensibilizzazione, informative, finanche formative, per poter disporre di un panel di aziende profit e di organizzazioni del terzo settore con caratteristiche idonee, disponibili ad accogliere persone disabili/in situazione di disagio per lo svolgimento di attività compatibili a vario titolo formativo / esperienziale / assuntivo, da individuare anche con una apposita funzione di ricerca (con il coinvolgimento attivo delle stesse persone disabili) e da fidelizzare come partner stabili dei progetti/programmi di inclusione che si realizzano in un determinato territorio/distretto.

## **4 IMPEGNO CONDIVISO PER L'INCLUSIONE E PER IL REDDITO DI SUSSISTENZA**

Individuato il contesto idoneo e configurato il percorso di socializzazione/apprendimento secondo la metodologia del migliore abbinamento possibile tra soggetto/mansione/ambiente di lavoro, in attesa di un esito occupazionale con relativa retribuzione dovranno esserci altri supporti di natura pubblica o solidale che possano garantire la sussistenza della persona per il tempo necessario allo svolgimento dell'intero processo inclusivo.

### **4.1 Quando i processi inclusivi non possono essere brevi**

Nei casi in cui le persone da includere sono in possesso di competenze e potenzialità sviluppabili in modo corrispondente alle richieste aziendali i tempi possono essere relativamente brevi. Diversamente, per le persone con maggiori difficoltà, qui considerate, i tempi di maturazione di individuali requisiti di occupabilità compatibili con il mercato del lavoro di riferimento si allungano e possono in non pochi casi divenire indefiniti quando incrociano circostanze recessive e di grave crisi economica/produttiva come le attuali.

Che fare ? Due, tra le varie, le strade praticabili:

-la prima, oggi frequente, dopo uno o al massimo due percorsi di politica attiva del lavoro sviluppabili nell'arco di alcuni mesi la persona viene lasciata al proprio destino, nella ricerca di una occupazione improbabile, a carico della famiglia, se esistente, per tutte le sue esigenze di sussistenza o nel migliore dei casi, risorse permettendo, con frammentari e discontinui aiuti da parte dei Servizi pubblici di territorio;

-oppure, più sensatamente, i processi di inclusione avviati in favore di persone con forti difficoltà, specie senza reti di protezione familiare/sociale ed in condizioni di indigenza, potrebbero essere dimensionati con una estensione non su pochi mesi ma anche sugli anni, mettendo in conto che una occupabilità spendibile può essere di difficile raggiungimento.

Nel secondo caso la persona potrebbe essere accolta in contesti di lavoro idonei, supportata in caso di bisogno, seguita durante lo svolgimento delle attività preparatorie a futuri impieghi assuntivi dagli operatori preposti, in continuità e con maggiore auspicabile efficacia.

Evidentemente si pone il problema di chi si occupa, oltre che del supporto operativo, della sussistenza della persona e di come si possano trovare le risorse economiche necessarie a coprire i relativi costi.

Una proposta da considerare potrebbe essere quella di articolare ogni processo inclusivo in fasi, quali: orientamento (1), formazione (2), consolidamento - mantenimento delle competenze e delle appartenenze (3), sviluppo della occupabilità (4) e prevedere il *supporto economico della persona in carico ai Servizi di welfare* (riconducibili a Regione, Comuni, ASL, ASP) *per gli step da 1 a 3*, mentre *per le attività di 4° grado* considerare i costi di docenza/tutoraggio e di erogazione delle indennità di frequenza (per la partecipazione a corsi, stage, tirocini formativi) *di competenza di Provincia / Centri per l'Impiego*.

La distinzione sarebbe tra titolari di funzioni di Servizio sociale / assistenziali che dovrebbero mantenere la responsabilità di intervento prevalente e la copertura economica nelle fasi iniziali e intermedie del processo inclusivo e titolari delle funzioni di politica attiva del lavoro che entrerebbero in campo nella fase finale, quando con azioni mirate si può agire su condizioni di occupabilità individuali maggiormente spendibili sul mercato del lavoro.

Il carico assistenziale maggiore, verosimilmente, spetterebbe al sistema dei servizi di welfare. Cosa questa che però, come si è visto in precedenza, si scontra in Italia con una situazione di endemica sottovalutazione, con la mancanza di sufficienti risorse dedicate e con un quadro di politiche di sostegno al reddito caratterizzato da una notevole frammentazione.

In proposito, Ugo Carbone (2003) osserva che “a differenza degli altri paesi dell’Unione Europea non esiste, infatti, una misura omogenea sul piano nazionale di contrasto alla povertà. Gli aiuti economici destinati a chi si trova in difficoltà sono

lasciati alla discrezionalità delle decisioni locali e variano in maniera anche sensibile tra le Regioni e tra i Comuni.” (ivi, p. 90).

#### **4.2 L'importanza di misure organiche di sostegno al reddito**

*Le caratteristiche del nostro sistema di assistenza in tema di contrasto alla povertà sono caratterizzate da residualismo (scarse risorse dedicate), assistenzialismo (prevalenza dei trasferimenti monetari rispetto all'erogazione di servizi), categorialismo (erogazione dei sostegni non rivolta alla totalità dei soggetti deboli), localismo (assenza di uniformità sul territorio nazionale) (ivi, p. 91) e va rimarcato come l'Italia sia rimasta la sola assieme alla Grecia (nella UE a 15) a non disporre di uno strumento quale il *Reddito Minimo di Inserimento (RMI)*, come misura di sostegno al reddito e di contrasto alla povertà collegato alla partecipazione delle persone a progetti di inserimento socio – lavorativo.*

Non sono pochi i sostenitori, e ancora maggiore il numero dei detrattori, che dal secolo scorso dibattono sulle ragioni a favore o contro l'introduzione del reddito minimo garantito come misura universalistica o variamente condizionata.

Tra le ragioni riportate nel suo excursus storico da Zygmunt Bauman (1999 trad ed 2010) compaiono argomenti quali: lo stato di necessità a fronte della mancanza di sufficiente lavoro pagato per tutti; l'equità e la giustizia sociale; il diritto alla sopravvivenza di ogni essere umano non subordinabile alla capacità di guadagno; i benefici che possono derivare alla società garantendo alle persone i mezzi di sussistenza senza che gli stessi debbano dipendere dal lavoro imposto dalle leggi di mercato; la possibilità con un reddito minimo di dedicare tempo e impegno a compiti socialmente importanti per la qualità della vita e delle relazioni umane (quali l'assistenza agli anziani, ai giovani, agli invalidi, agli infermi o la cura dell'ambiente e del paesaggio) altrimenti trascurati; il dovere morale verso gli inabili ed i bisognosi, ecc.

Lo stesso Bauman, per sostenere l'importanza del reddito minimo garantito, si confronta dialetticamente con le ragioni portate da Claus Offe nel 1991 a sostegno del reddito minimo garantito come misura di politica sociale necessaria a fronte di una persistente (allora come adesso) crisi occupazionale, da garantire e finanziare per tutti i cittadini, con costi economici affrontabili.

Secondo Bauman il valore della proposta, così come argomentata da Offe, "si riduce notevolmente se il reddito minimo garantito viene presentato come "misura di politica sociale", in quanto, secondo l'autore, la proposta lascia intendere che la ragione fondamentale sia quella di risolvere il problema della povertà.

Se questa è sicuramente una ragione importante, l'introduzione del reddito minimo garantito si fa portatrice di motivazioni che vanno ben al di là dell'affrontare il problema di una unica categoria di persone, senza conseguenze per tutte le altre.

"Da un lato", afferma Bauman "le possibilità che venga introdotto si riducono notevolmente se viene concepito come questione che interessa solo i poveri (...). Dall'altro lato, se il reddito minimo garantito dovesse venire effettivamente introdotto, non cambierebbe il destino dei soli poveri. Determinerebbe nuovi criteri etici per la vita della società, sostituendo il principio della condivisione a quello della competizione. Stabilirebbe il principio dei diritti fondati sulla qualità di essere un cittadino, invece di quelli rivendicati per riaffermare una condizione di "maggior bisogno", inevitabilmente soggetti ad una "verifica dei mezzi" che tende a dividere e a escludere. E cambierebbe radicalmente la natura della comunità politica: la trasformerebbe da guardiana della legge e dell'ordine e da unità anticrisi in un bene comune e nell'arena in cui gli interessi individuali e di gruppo sono convertiti in questioni pubbliche, di interesse comune" (ivi, pp. 184 – 185)

"Se trasformato in legge", infine, "il reddito minimo garantito, cioè la separazione del diritto acquisito dell'individuo di avere un reddito dalla reale capacità di guadagnare un reddito, non

riuscirebbe probabilmente nell'impresa di eliminare alla radice tutti gli aspetti dell'insicurezza esistenziale (senza dubbio non immediatamente e non in una sola volta); ciò nonostante, sembra lo strumento più efficace per prosciugare quella che attualmente è la sua fonte principale" (ivi, p. 187).

Ovviamente, stante la crisi e l'indifferenza, se non l'avversione della politica, nonostante le riflessioni suggestive di Bauman siamo ben lontani in Italia da ipotesi applicative di misure di sostegno al reddito incondizionate ed estese a tutti i cittadini.

Quando se ne fa menzione, per lo più a livello di programmi elettorali, senza esiti conseguenti, il riferimento è a forme di reddito minimo condizionato all'accettazione ed allo svolgimento di azioni di politica attiva del lavoro, formative e/o di reinserimento lavorativo. Sarebbe già questa un aiuto considerevole per affrontare l'insicurezza esistenziale richiamata da Bauman, o l'insicurezza sociale, come analizzata da Robert Castel (2004).

#### **4.2.1 L'esperienza francese del Reddito Minimo di Inserimento (RMI)**

Per Castel, con riferimento alla esperienza francese, il Reddito Minimo di Inserimento (RMI) introdotto dal 1988 ben rappresenta il riorientamento del nuovo regime di protezione sociale rivolto agli emarginati esclusi dalle protezioni classiche, esposti alla disoccupazione e alla insicurezza permanente, con l'introduzione di strumenti diversificati, flessibili, individualizzati, basati su un contratto ed un progetto di reinserimento lavorativo collegati ad un salario minimo.

Il suo ottenimento è quindi condizionato all'attivazione del contratto di inserimento tramite il quale il beneficiario si impegna nella realizzazione di un progetto che tiene conto delle sue caratteristiche e difficoltà personali.

Presuppone la partecipazione attiva del beneficiario disoccupato al suo percorso di reinserimento ed alla ricerca di un impiego, nel presupposto che mobiliti tutte le risorse personali utili a evitare la condizione di assistito.

Pur nella positività degli intenti va considerato, tuttavia, con Castel, il rischio di sottovalutazione delle difficoltà soggettive e sovente “la mancanza di realismo insite in questo richiamo alle risorse degli individui, trattandosi di individui che mancano, per l’appunto, proprio di risorse. E’ paradossale”, infatti, osserva il Nostro, “che attraverso queste diverse misure di attivazione si chieda molto a coloro che hanno poco e spesso si chieda di meno a coloro che hanno molto”, con parziale efficacia negli esiti assuntivi, posto comunque che “senza queste misure la situazione delle diverse categorie di vittime della crisi della società salariale avrebbe subito un degrado ancora maggiore” (ivi, pp. 76 – 77).

A fronte di una tale approfondita riflessione sulle luci ed ombre della esperienza francese di RMI, poco si può annoverare in Italia, di elaborato ed ancor meno di realizzato, per quanto il problema delle persone inoccupate/disoccupate da lungo tempo con problematiche soggettive e sociali importanti, sia in costante aumento, anche nelle regioni a sviluppo economico e di welfare più avanzato.

E’ pur vero che l’istituto del RMI è stato introdotto nel nostro ordinamento con la legge finanziaria del 1998 (L. 449/97) e con il DLgs n. 237/98 quale misura *bidimensionale*:

“- da un lato”, infatti, si caratterizza come “un intervento prettamente di contrasto alla povertà, attivato mediante trasferimenti monetari integrativi del reddito delle persone impossibilitate a provvedere per cause psichiche, fisiche e sociali il mantenimento proprio e dei figli e esposte al rischio della marginalità sociale;

- dall’altro lato, è un intervento diretto a perseguire, accanto all’autonomia economica, l’integrazione sociale dei soggetti e delle famiglie destinatarie, attraverso programmi personalizzati di inserimento sociale” (Carlone 2003, p. 101)

Successivamente l’istituto è stato recepito dalla L. 328/2000 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali), dove all’art 23 si dispone che il RMI venga esteso come misura generale di contrasto della povertà, alla quale ricondurre anche gli altri interventi di sostegno al reddito. Di fatto, tuttavia, tale messa a sistema non è mai

avvenuta, per quanto la sperimentazione effettuata nel quadriennio 1998-2002, che ha coinvolto prima 39 e poi altri 268 Comuni, sia stata valutata complessivamente in modo positivo.

Solo alcune Regioni, tra le quali il Lazio nel 2009 (come vedremo successivamente), hanno emanato disposizioni in materia di istituzione del Reddito Minimo Garantito quale misura di sostegno al reddito in favore dei disoccupati, inoccupati o precariamente occupati.

Anche la nostra Regione Emilia Romagna ha indicato all'art 13 della Legge Regionale sull'assistenza n. 2 del 2003 l'esigenza di una sperimentazione del Reddito Minimo d'Inserimento. Ad oggi, purtroppo, nonostante studi preparatori (Borghi 2004) e buoni propositi, nulla in tal senso si è verificato.

Diversamente, in Francia il Reddito Minimo di Inserimento è in continua evoluzione e dal 2009 è stato sostituito dal *Revenu de Solidarit  Active* (Reddito di Solidariet  Attiva -RSA), che ha la funzione di:

- sostenere economicamente le persone senza lavoro con il vincolo di intraprendere azioni a favore dell'inserimento professionale e sociale;
- integrare il reddito di coloro che percepiscono salari bassi anche se non sono destinatari di alcuna prestazione, incoraggiandone l'attivit  professionale;
- contrastare l'esclusione sociale tramite il referente unico che segue tutto il dossier della persona e che l'accompagna nella ricerca di lavoro informandola degli aiuti che possono facilitare la ripresa dell'attivit ;
- semplificare il sistema dei sussidi in quanto il beneficiario, invece di ricevere pi  emolumenti separati (sussidio per genitore single, reddito minimo di inserimento, altri aiuti forfettari temporanei) con regole complesse, riceve un unico aiuto che integra pi  prestazioni sociali e che rimane invariato finch  la situazione economica non muta.

*Sarebbe questo un dispositivo fondamentale per garantire la sussistenza in forma non episodica e frammentaria delle persone qui considerate che presentano particolari difficolt  inclusive, mantenendo condizionata l'erogazione degli*



*emolumenti previsti al motivato e responsabile svolgimento da parte degli stessi beneficiari delle attività previste nei processi integrativi posti in essere.*

#### **4.2.2 L'introduzione del Reddito Minimo Garantito**

In mancanza di disposizioni e provvidenze a livello nazionale, *se almeno a livello di Regione Emilia Romagna si andasse nella direzione assunta dalla citata Regione Lazio con l'istituzione del Reddito Minimo Garantito (L.R. n. 4 del 20 marzo 2009)* (Burgalassi M., Noci E. 2009) sarebbe già un primo passo per affrontare il problema delle persone inoccupate fino al raggiungimento di una indipendenza retributiva conseguita con l'occupazione, colmando una evidente e grave lacuna del nostro sistema di protezione.

La legge del Lazio, all'art. 1 comma 2, "riconosce il reddito minimo garantito allo scopo di favorire l'inclusione sociale per i disoccupati, inoccupati o lavoratori precariamente occupati, quale misura di contrasto alla disuguaglianza sociale e all'esclusione sociale nonché strumento di rafforzamento delle politiche finalizzate al sostegno economico, all'inserimento sociale dei soggetti maggiormente esposti al rischio di marginalità nel mercato del lavoro".

Si prevede l'erogazione di un sussidio mensile fino ad un massimo di 583 euro per i disoccupati e gli inoccupati ed in forma ridotta per i precari (fino ad un reddito complessivo annuo, tra minimo garantito ed altri proventi, non superiore a 7.000 euro), residenti nella regione, anche senza cittadinanza italiana (quindi anche extracomunitari purché residenti), che abbiano percepito nell'anno precedente alla richiesta un reddito personale imponibile non superiore a 8.000 euro.

Per beneficiare della misura di sostegno, gli inoccupati ed i disoccupati sono tenuti ad accettare, salvo comprovati motivi disciplinati all'art. 6 della stessa legge, le proposte dei Centri per l'Impiego territorialmente competenti,

L'adozione di misure analoghe anche nella nostra Regione permetterebbe di ridurre, se non di superare, come nel caso del Reddito di Solidarietà Attiva francese (RSA), la discontinuità,

frammentarietà e disomogeneità degli interventi a sostegno del reddito erogati da Enti e Servizi diversi.

Il riconoscimento di un reddito di base garantito come diritto individuale sarebbe anche un modo per uscire dal tradizionale quadro di “welfare familistico” italiano, caratterizzato dal ruolo centrale assegnato alla famiglia come soggetto responsabile della protezione (anche economica) dei propri membri, con le ben note trappole di povertà che possono scattare, quando la famiglia non ce la può fare o è inesistente.

La misura consentirebbe l’attivazione e l’estensione di azioni inclusive, quali ad es. i tirocini formativi e le work experience che, se dipendenti da Fondi Sociali Europei come attualmente avviene o da limiti di budget imposti a Servizi Comunali, ASL, ASP e Provinciali, diventano del tutto insufficienti.

In mancanza di risposte istituzionali di più ampio respiro ed in attesa che la politica e le istituzioni pongano in priorità il problema *bisognerebbe trovare a livello di ambiti locali territoriali, c/o i Comuni singoli o associati, con i Piani Sociali di Zona (Villa 2007, p.75) soluzioni compensative*, per la sussistenza delle persone a occupabilità ridotta o immatura e con situazioni di indigenza.

E’ ciò che in parte sta avvenendo con le misure anticrisi poste in essere tramite appositi tavoli istituiti da alcuni Piani di Zona della provincia di Bologna, nei quali sono state messe a disposizione delle persone disoccupate e delle famiglie in difficoltà risorse provenienti da più fonti finanziarie (trasferimenti regionali, conferimenti di fondazioni bancarie, impegno di quote nei bilancio comunali, raccolte fondi solidaristici, ecc.), integrate da progetti provinciali di formazione e reinserimento cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo.

Per quanto significativa, tuttavia, l’entità delle risorse disponibili sono comunque insufficienti per soddisfare il bisogno e rimane il problema della continuità delle azioni di inclusione lavorativa e sociale avviate, a fronte del permanere di condizioni di inoccupazione/disoccupazione.

Non c’è quindi altra strada: bisogna insistere per l’introduzione di misure strutturali a sostegno del reddito, siano

esse nella veste del minimo garantito o ancor meglio secondo il modello francese del Reddito di Solidarietà Attiva, anche se già una più organica collaborazione tra le parti del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro, a livello locale, nelle comunità di appartenenza può migliorare sensibilmente la condizione di molte persone svantaggiate.

## **5 COSTRUIRE RETI DI PARTENARIATO STABILE NEI TERRITORI SOCIALMENTE RESPONSABILI**

La grave crisi economica produttiva che stiamo attraversando certamente non aiuta a trovare le coperture finanziarie per le necessarie misure strutturali di sostegno al reddito, vieppiù indispensabili quando le condizioni di vita e le prospettive occupazionali delle persone peggiorano.

Come abbiamo visto, si può affrontare ma non si può risolvere il problema solo a livello locale. Tuttavia *si potrebbe realizzare molto più di quanto oggi si riesce a fare mettendo in sinergia le pubbliche istituzioni, il non profit associativo e cooperativo, l'imprenditoria più socialmente responsabile di un determinato territorio*, cercando di concertare azioni inclusive ugualmente utili con risparmi di spesa e implementazioni di risorse finanziarie, non solo di provenienza pubblica.

### **5.1 Sulla responsabilità sociale di territorio**

Il *territorio* e la *comunità di appartenenza* sono stati da tempo individuati come spazio elettivo, simbolico di riconoscimento reciproco e di moltiplicatore collaborativo per buone prassi di responsabilità sociale applicata all'inclusione delle persone disabili o in situazione di disagio.

In una nostra ricerca del 2007 si è resa evidente l'importanza della *responsabilità sociale di territorio* intesa come "l'orientamento e l'azione svolta da una comunità, con caratteristiche connotative proprie, in favore dello sviluppo compatibile, nel rispetto dell'ambiente e per aumentare la coesione sociale, con particolare riguardo ai suoi membri più svantaggiati, in un contesto geografico delimitato

Presuppone l'esistenza di una cultura e di un tessuto sociale che condivide valori di fondo e principi etici al di sopra delle distinzioni di appartenenza o di schieramento politico, che consente ai soggetti agenti di interagire, di comunicare e di comprendersi, reciprocamente, pur nella dialettica di posizioni e

interessi diversi, per addivenire ad accordi ed intese, nell'interesse generale.

Contano le persone, le intenzionalità soggettive, il credito e la reputazione dei singoli, in quanto tali ma anche in rappresentanza di enti, istituzioni, organizzazioni, espressioni aggregative che strutturano la *comunità* e fanno *sistema*, parti di un tutto con una sua funzione politica, economica, sociale.

Le parti del *sistema - comunità socialmente responsabile* hanno nel territorio, nella sua fisionomia ambientale, nella sua cultura, nelle sue opportunità e confini, il loro ancoraggio e ne traggono fondamento, senso, mandato funzionale. Il radicamento sul territorio, nella realtà locale di appartenenza è importante per non disperdere l'investimento, la partecipazione convinta, il credere in ciò che accomuna i soggetti agenti, senza per questo scadere nel particolarismo, nella logica ristretta del campanile, ma tenendo alto lo sguardo verso principi generali e dinamiche globali, che possono essere migliorati da esperienze significative e buone prassi sperimentate localmente.

Un territorio, una comunità, un sistema socialmente responsabile può dare il meglio di sé localmente, su *dimensioni padroneggiabili, sia secondo la nozione di senso intersoggettivo che di complessità sistemica*, pensando però in termini generali, guardando ad altre esperienze nazionali ed internazionali, confrontandosi con ciò che è altrove, altro da se, in altri luoghi del mondo, ma che può essere mutuato, trasferito, adattato al proprio contesto" (Provincia di Bologna - CSAPSA 2008).

## **5.2 Costruire reti e partenariati**

In un contesto locale con caratteristiche riconducibili alla responsabilità sociale di territorio, secondo quanto sin qui delineato, si dovrebbero rendere disponibili le condizioni più adeguate alla strutturazione di *reti inclusive* tra i vari attori e componenti della comunità-sistema di welfare e di politica attiva del lavoro in favore delle persone ad occupabilità complessa.

Già molti rapporti e raccordi tra le parti sono in essere e meno oneroso diventa l'impegno organizzativo per orientare e

configurare network in parte già esistenti verso finalità integrative.

E' importante, dunque, non solo teoricamente, con l'analisi, ma praticamente, nelle circostanze territoriali più favorevolmente predisposte, organizzare reti di partenariato efficaci per gli scopi che qui ci prefiggiamo

Quando si evoca, per chiarire che cosa intendiamo, il *concetto di rete* si pensa ad un "insieme di punti (nodi) legati da linee (archi)" (De Nicola, 1998). Tra le tante accezioni possibili, l'immagine che può essere tratteggiata è quella di una trama di fili che connettono tra loro altrettanti nodi configuranti una struttura con specifiche proprietà operative.

Vediamo meglio a cosa ci si riferisce con questi termini, per cercare di tradurli poi operativamente, sul piano applicativo, in concrete buone pratiche

Da un punto di vista analitico, e organizzativo, per il sociologo del lavoro Federico Butera (1997) le proprietà che qualificano le reti da considerare sono: i nodi; le connessioni; la struttura e le proprietà operative.

- "i *nodi* o sistemi "sono le parti costitutive di una rete organizzativa: sono entità grandi o piccole orientate ai risultati, relativamente autoregolate, capaci di cooperare con altri e di "interpretare" gli eventi esterni" (ivi, p. 64) Possono essere enti, imprese, associazioni, strutture funzionali, gruppi professionali e sociali, persone, ecc.;
- le *connessioni* (o legami ) fra i nodi sono di varia natura, coesistenti e spesso tra loro sinergiche più che opposte. Si va dalle connessioni burocratiche, tipiche dei sistemi "organizzati", riconducibili a ordini, norme, procedure, ad altri tipi di connessioni quali: le regole e le pratiche della cooperazione lavorativa; le transazioni economiche; le informazioni formalizzate; le comunicazioni scritte, verbali e non verbali;
- le *strutture* sono il risultato della configurazione che assumono i nodi e le relative connessioni. "Esempi di strutture conviventi nel sistema sono: una struttura gerarchica (un'organigramma); una struttura operativa (un comitato, una task force); una struttura informativa

(una rete locale); un mercato; un clan; un sistema politico; la parentela; la etnia”

- le *proprietà operative* che consentono alla rete di funzionare sono sistemi operativi e sistemi di gestione, ovvero “regole”. Il linguaggio è una proprietà essenziale per identificare i nodi, consentire connessioni, instaurare strutture. Le procedure di progettazione, pianificazione e controllo, la creazione e manutenzione dei servizi, i sistemi di progettazione e innovazione, così come i sistemi premianti sono al pari fondamentali per il funzionamento del sistema e per far vivere la rete. (ivi, p. 68).

Sul piano applicativo, per quanto attiene le reti di partenariato che negli ultimi anni si sono formate a livello territoriale per coniugare attori, competenze, risorse in favore di politiche e di pratiche inclusive volte all’integrazione lavorativa e sociale di persone svantaggiate, molte sono già le esperienze nazionali ed estere che ne hanno dimostrato la praticabilità e l’efficacia, soprattutto se comparate a forme più tradizionali di intervento, incentrate solo sul ruolo del pubblico o tuttalpiù sul rapporto di government mantenuto nei confronti delle realtà collaboranti di privato sociale cooperativo e associativo.

Interessante risulta al riguardo lo studio condotto da Plan (Bentivogli e Callini 2008) nell’ambito del Progetto “ALI, Analisi comparativa, Linee guida e azioni di diffusione per favorire l’Inserimento sociale e lavorativo di giovani e adulti con diversi svantaggi” nel periodo 2006 – 2008, che ha considerato 10 raggruppamenti di soggetti operanti in diversi contesti locali con finanziamenti del Programma comunitario Equal.

Le differenti esperienze progettuali analizzate hanno come comune denominatore la rete, con una distinzione che a seconda della mission ritenuta prioritaria delinea tre modelli idealtipici: *istituzionale*, *promozionale*, *funzionale*. Di fatto risulta sempre una compresenza delle tre forme di mission, con la caratterizzazione connotativa di una rispetto alle altre.

Quando prevale la *mission istituzionale* è la valenza politica e sociale della rete che viene esaltata, mediante l’attivazione di

organismi partecipati, consultivi e talora con responsabilità di validazione strategica.

Nel caso in cui la focalizzazione sia sulla *mission promozionale*, viene data primaria importanza agli aspetti riguardanti la visibilità della rete, la sua immagine sul territorio e ciò che la rete può divulgare come prodotto reso e buone pratiche generate.

Quando è prioritaria la *mission funzionale* il focus diventa l'impegno della rete nella realizzazione di processi, compiti, servizi come effetto della cooperazione interorganizzativa.

Anche i *nodi* delle reti analizzate si ripartiscono su compiti che sono prevalentemente istituzionali, nel caso degli enti locali, promozionali, per quanto riguarda le parti sociali e funzionali, relativamente a centri servizio quali enti, imprese, ecc.

Nel caso delle *connessioni-relazioni delle reti* quando è centrale il ruolo istituzionale sono prevalenti le relazioni di indirizzo e controllo. Se è il ruolo promozionale ad essere esaltato prevalgono relazioni basate sulla condivisione di informazioni e strategie culturali, unitamente a funzioni di monitoraggio e validazione. Quando è strategica, invece, la *mission funzionale* della rete prevalgono le relazioni di progettazione, coordinamento, gestione, cooperazione (ivi, pp. 20-21)

Analoghe diversificazioni si rilevano sul versante delle strutture organizzative e delle proprietà operative, per le quali rimandiamo, assieme ad un approfondimento di quanto sinteticamente qui richiamato, al testo citato ed in particolare alle linee guida in esso riportate che condensano le indicazioni utili per lo sviluppo delle reti, frutto dell'esame comparativo delle differenti esperienze progettuali considerate.

Tra queste indicazioni, che più in generale riguardano la progettazione organizzativa, l'integrazione tra i nodi strategici, la valorizzazione del capitale sociale e delle risorse umane, la valutazione di economicità e di costi/benefici, vi è quella per noi assolutamente rilevante che riguarda la *selezione, la cooptazione e la collaborazione con le imprese nelle reti sociali*.

Anche per gli estensori delle linee guida in quasi tutte le reti di Equal esaminate di primaria importanza risulta il "collegamento



tra problematiche sociali e sistema produttivo, tra forme di disagio e mondo del lavoro, tra soggetti a rischio di esclusione sociale-lavorativa e imprese” (ivi, p.123) e si pone in evidenza come senza un efficace, per quanto complesso, collegamento con il mondo delle imprese non ci possa essere alcuna possibilità di successo.

“Qui entra in gioco”, osserva il sociologo Daniele Callini ”il concetto di responsabilità sociale come driver di una concezione di sviluppo locale centrata sulla capacità degli attori territoriali di strutturare e rendere operative reti di partnership miste in grado di mobilitare risorse per porre in essere soluzioni adeguate alle problematiche che il territorio esprime. “Fare responsabilità sociale” – per l’impresa – corrisponde a un preciso salto di qualità nella loro capacità di vision. In pratica le imprese coinvolte nelle reti sociali hanno la possibilità di acquisire da un lato rapporti strategici, dall’altro la cultura e la prassi di enti pubblici e associazioni del terzo settore. (...) In prima istanza si pone”, dunque, ” l’esigenza della intercettazione, della selezione e della cooptazione delle imprese con caratteristiche culturali e operative compatibili con strategie di azione che devono costantemente farsi carico di problematiche sociali” (ivi, pp. 124-125).

Non potrebbe del resto essere altrimenti, quando si parla di network e progetti finalizzati all’inclusione, in particolare lavorativa, oltre che sociale, di fasce svantaggiate. Anche se a nostro avviso il coinvolgimento attivo, a monte, nel partenariato di progettazione e non solo a valle, nella realizzazione di stage, tirocini, work experience, delle imprese profit in programmi inclusivi continua ad essere considerato “tra” le priorità e non “la priorità” da perseguire con maggiore determinazione e risorse dedicate.

Per questo motivo riteniamo che in un territorio politicamente promosso e coltivato verso logiche socialmente responsabili, sia *fondamentale coinvolgere aziende, in particolare piccole e medie imprese*, al pari socialmente responsabili, in partenariati stabili, nei quali possano:

- venire condivise le funzioni di governance, progettuali e programmatiche, oltre a quelle più operative;
- rendersi disponibili contesti idonei alla realizzazione dei percorsi di inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili e/o in situazione di disagio;
- attivarsi interscambi tra imprese, cooperative sociali, pubbliche amministrazioni generativi di occasioni occupazionali o di opportunità formative - esperienziali;
- essere riconosciuti i meriti distintivi delle aziende più solidali e collaborative, con vantaggi di immagine ed economici, anche nei rapporti privilegiati con le Pubbliche Amministrazioni locali;
- venire acquisite risorse materiali, strumentali, logistiche, professionali (tramite anche il volontariato sociale di impresa), economiche messe a disposizione dalle imprese più socialmente responsabili per la programmazione territoriale delle azioni socialmente utili.

In tal senso sarebbe *auspicabile sviluppare una compiuta espressione di responsabilità sociale di territorio che veda le aziende private for profit parte organica del sistema locale di welfare e di politica attiva del lavoro*, assieme alle più tradizionali componenti costituite dalla Pubblica Amministrazione con le istituzioni preposte, gli enti locali, i servizi pubblici ed il privato sociale, composto da cooperative sociali, associazioni, organizzazioni di volontariato, fondazioni, ecc.

### **5.3 Vantaggi per le persone e per le imprese con accordi territoriali**

All'interno di *accordi territoriali* da definire in una determinata realtà locale (a livello di distretto, di comprensorio di Comuni, di bacino provinciale), tra gli attori rappresentativi delle tre componenti del sistema, eventualmente con la promozione ed il supporto dell'Università, per l'autorevolezza ed il ruolo *super partes* che la stessa può rivestire, le imprese potrebbero svolgere una funzione di grande importanza, non solo dal punto di vista economico ed occupazionale, ma anche sociale, con adeguate contropartite.

Le realtà più eticamente orientate e collaborative, i cui contesti aziendali risultino disponibili ed idonei all'inclusione di persone disabili o svantaggiate, con le caratteristiche di cui alla sez. 3, potrebbero entrare in un rapporto di partenariato continuativo con gli enti pubblici e di no profit esistenti sul proprio territorio, senza per questo impegnarsi in assunzioni o sostenere oneri economici non voluti.

Come concretamente potrebbe avvenire tutto ciò, con vantaggi per le aziende, opportunità migliorative per le persone disabili/svantaggiate, all'interno di sinergie tra le parti del sistema e della rete collaborante, evitando particolari aggravii delle finanze pubbliche ?

Consideriamo, ad esempio, la situazione delle molte persone disabili o in situazione di disagio sociale, che, stante anche la crisi economica in atto e le richieste del mercato del lavoro, non hanno maturato condizioni di occupabilità sufficienti per approdare ad un impiego regolarmente retribuito.

Spesso ed in numero crescente queste persone rischiano un progressivo aggravamento della loro condizione individuale e sociale, con perdita delle competenze acquisite e scivolamento verso derive di isolamento e di emarginazione dalle quali è sempre più difficile riemergere (Callegari 2009, pp. 33 - 45).

Sarebbe importante in tali casi accogliere le persone e farle rientrare in percorsi di inclusione situati in contesti aziendali adeguati, tramite esperienze di stage, di borsa lavoro e/o di tirocinio formativo, che, anche senza finalità assuntiva, consentano loro di apprendere competenze prestazionali e sociali, di non perdere quelle acquisite e di riguadagnare fiducia e dignità, costruendosi, nel tempo, una propria identità professionale ed una migliore occupabilità.

Le aziende che possono offrire questa ospitalità mettendo a disposizione proprio personale interno per svolgere le funzioni di tutoraggio andrebbero supportate da formatori e operatori della mediazione (di Enti e Servizi pubblici, cooperative, centri di formazione professionale preposti) nelle fasi di avvio, durante lo svolgimento dei tirocini ed in tutte le circostanze che possano richiedere l'intervento di competenze professionali specifiche

(educative, pedagogiche, psicologiche, mediche, giuridiche, ecc.).

Il personale coinvolto nelle funzioni di tutor aziendale potrebbe essere periodicamente informato-formato in appositi incontri con tecnici ed esperti della formazione e dell'inserimento lavorativo di persone disabili/svantaggiate, tramite corsi provinciali gratuiti, con possibilità di dedurre il costo del lavoro sostenuto a fronte delle ore di frequenza svolte dai propri dipendenti.

Qualora l'ospitalità riguardi persone in condizioni di particolare gravità, altrimenti escluse da altre possibilità inclusive, esposte a grave rischio di isolamento, alle aziende particolarmente collaborative, che mettono a disposizione contesti prossimali idonei, andrebbero conferiti all'interno dei finanziamenti pubblici già previsti incarichi remunerati per la copertura dei costi di tutoraggio.

Gli stessi tutor e responsabili aziendali che, supportando nel tempo le persone loro affidate e seguendo i corsi di cui sopra, acquisiscono competenze trasferibili, potrebbero essere coinvolti con incarichi professionali retribuiti in iniziative di sensibilizzazione-informazione-formazione di altre imprese, per comunicare ed estendere quanto più possibile le buone prassi inclusive rappresentate da stage, borse lavoro, tirocini, oltre che, ovviamente, dagli inserimenti occupazionali veri e propri.

Verrebbe in tal modo riconosciuta economicamente la funzione sociale, formativa, inclusiva svolta dalle aziende più solidali, che andrebbero, inoltre, per il merito distintivo dimostrato pubblicamente ringraziate/premiate (v. *logo Azienda Solidale* in Callegari 2010 b) al fine di darne opportuna visibilità nel territorio di appartenenza.

Per le aziende ne dovrebbe derivare un vantaggio di immagine, di incremento del proprio credito e della propria reputazione nei confronti degli stakeholder interni ed esterni, che potrebbe tradursi in vantaggio competitivo, con ritorni economici, a fronte della crescente eticità nelle opzioni di acquisto da parte di consumatori sempre più consapevoli.

Con l'istituzione, poi, da parte di enti locali o a livello provinciale, di un apposito *Albo delle Aziende Solidali*,

potrebbero esservi iscritte ed in evidenza come fornitori privilegiati le realtà produttive di beni o servizi in possesso di determinati requisiti, rilevanti ai fini dell'inclusione, obiettivamente riscontrabili e periodicamente oggetto di verifiche.

Nei capitolati di gara potrebbero essere ulteriormente previste, più di quanto oggi avvenga, *clausole sociali* che attribuiscono un punteggio aggiuntivo agli offerenti in grado di documentare il loro contributo socialmente responsabile sul versante dell'inclusione, tramite menzioni, pubblici riconoscimenti, certificazioni, collaborazioni con cooperative sociali o, come nel caso auspicato, tramite l'iscrizione ad un albo di Aziende Solidali.

In questo modo, assieme a tutte le esperibili incentivazioni economiche, deduzioni fiscali, riduzioni contributive per assunzioni di persone disabili o svantaggiate già previste da leggi in materia o di auspicabile, ulteriore varo, all'interno di un *Patto Territoriale* si potrebbero positivamente coniugare:

- *azioni esterne promozionali, facilitanti, incentivanti le aziende* a collaborare attivamente nei programmi di welfare e di politica attiva del lavoro per le persone più in difficoltà;
- *condizioni interne ai contesti aziendali facilitanti l'inclusione* di queste persone, rese disponibili dalle realtà più collaborative e solidali, con il fondamentale apporto dei tutor aziendali;
- *per generare buone prassi di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI)* che possono essere riconducibili ad un vasto repertorio di azioni, quali:
  - assunzioni, incarichi professionali, di apprendistato o di lavoro accessorio;
  - stage, tirocini, borse lavoro;
  - esperienze di transizione (orientative, formative);
  - nuclei aziendali costituiti da persone disabili/svantaggiate in stage/tirocinio affiancate da un tutor;
  - esternalizzazione di parte di processi produttivi a cooperative sociali di tipo b o commesse ex art

14 Dlgs 276/03 – art 22 LRER 17/05 per adempimento L. 68/99;

- scelte alternative alla delocalizzazione in favore di realtà locali del no profit che includono persone svantaggiate;
- adattamenti integrativi nei contesti aziendali relativamente a mansionari, organizzazione del lavoro, supporti professionali e relazionali, ausili;
- servizi di supporto aggiuntivo messi a disposizione (trasporti, nido, mensa, agevolazioni per acquisto prodotti, ecc.);
- sensibilizzazione – informazione - formazione di responsabili, tutor, gruppi di lavoro;
- partecipazione a tavoli di programmazione sociale, piani di zona, iniziative pubbliche di utilità sociale;
- conferimenti solidaristici (di materie prime, sfridi di lavorazione, rimanenze di magazzino riutilizzabili, eccedenze alimentari consumabili, ecc.), donazioni filantropiche, sostegno a enti no profit;
- altro che possa essere proposto dalle stesse aziende collaboranti.

#### **5.4 Il contributo dell'associazionismo e della cooperazione sociale**

*Le associazioni di rappresentanza delle persone disabili dovrebbero essere maggiormente coinvolte nella programmazione e nella realizzazione delle azioni inclusive, senza essere lasciate solo al loro, pur importantissimo, ruolo di rivendicazione di diritti negati e di servizi migliori per i propri associati.*

Ad esempio, i membri di queste associazioni potrebbero contribuire:

- nella raccolta di risorse economiche integrative tramite azioni di fund raising c/o le comunità di appartenenza;

- nella ricerca delle disponibilità aziendali inclusive tramite propri canali informali;
- nell'avvio di esperienze di autoimprenditorialità artigianale o cooperativa;
- negli accompagnamenti per il raggiungimento dei posti di tirocinio o lavoro;
- ecc.

Se si andasse in questa direzione, portando in sinergia collaborativa da un lato le imprese e dall'altro le associazioni, con la *funzione ponte* che potrebbe svolgere la *cooperazione sociale* per mettere in relazione esigenze delle persone e risposte istituzionali dei servizi pubblici di welfare e di politica attiva del lavoro (Callegari 2009 b), i costi organizzativi e di realizzazione dei processi inclusivi sarebbero molto inferiori agli attuali.

La cooperazione sociale può svolgere, infatti, come abbiamo visto al par.1.4, una importante *funzione di mediazione* tra istanze dissimili e di *facilitazione* nella realizzazione di migliori condizioni di vita e di lavoro, per le caratteristiche sue proprie di duplicità strutturale, di capacità combinatoria tra aspetti complementari, concorrenti, ma anche conflittuali, di *connessione transattiva* tra le dimensioni soggettive-intersoggettive delle persone in situazione di bisogno e le dimensioni strutturate del nostro sistema sociale, altrimenti troppo distanti e insensibili alle esigenze di gruppi specifici di popolazione e di singole individualità.

In questa chiave la cooperazione sociale, senza pretese assolutizzanti, è partner non antagonista di tutti i principali attori/agenti della rete locale di welfare e di politica attiva del lavoro che, soprattutto in tempi di crisi come gli attuali, dovrebbero dialogare e collaborare più strettamente di quanto fino ad oggi avvenuto.

La cooperazione sociale può agire da collante, non solo all'interno della storica e fondamentale collaborazione con la Pubblica Amministrazione (Stato, Regioni, Provincie, Comuni, ecc) ed i Servizi di territorio, ma anche:

- nel *rapporto da costruire con le imprese pubbliche* (in particolare multiutility o ex municipalizzate) e

soprattutto con quelle *private for profit* (v. ruolo della cooperazione sociale di tipo b in applicazione della L. 68/99 di inserimento lavorativo mirato dei disabili e dell'art 14 del dlgs 276/2003 applicativo della L 30/03, ecc.), interagendo con le aziende più socialmente responsabili, per favorire l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate;

- per il *raccordo con le altre espressioni di privato sociale* rappresentate dalle fondazioni, dal volontariato singolo ed organizzato, dall'associazionismo di promozione sociale e di tutela delle persone che vivono situazioni problema (disabilità, malattia mentale, dipendenza da sostanze psicotrope, alcolismo, vecchiaia, ecc.), che costituiscono assieme alla cooperazione il tessuto connettivo delle comunità solidali che a livello locale possono riconfigurarsi, in alternativa a modelli di vita anomica e consumistica, per generare maggiore coesione sociale;
- come *ponte comunicativo verso e di coinvolgimento attivo delle persone in situazione di bisogno* nella risposta da dare alle proprie e altrui, individuali esigenze, che passa sempre più tramite il rapporto di collaborazione da costruire con le associazioni che di queste persone tutelano i diritti, uscendo da sterili contrapposizioni (dove le cooperative sono assimilate all'incapacità del pubblico di dare risposte soddisfacenti) e intraprendendo la strada delle sinergie su finalità comuni (il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro delle fasce più deboli) (ivi, pp. 178 – 179).

In questa ottica, con l'apporto integrato delle varie componenti utili, il problema delle coperture di spesa per garantire il sostegno al reddito e percorsi di inserimento lavorativo e sociale per tutti coloro che ne avrebbero bisogno non sarebbe certamente risolto, ma sicuramente sarebbe ridotto e più contenuto a quel punto diventerebbe l'onere da prevedere per l'adozione, quantomeno a livello regionale, di misure quali il



Reddito Minimo Garantito o, ancor meglio, il Reddito di Solidarietà Attiva alla francese.

## 6 LA DIMENSIONE DEL DISTRETTO COME LUOGO DI PROGRAMMAZIONE SOLIDALE

Quanto fin qui delineato configura un insieme di rapporti tra le parti di un sistema territoriale finalizzato a obiettivi comuni di coesione sociale e di *sviluppo locale* che presenta forti analogie con le caratteristiche ed il funzionamento propri, in determinati contesti produttivi, dei cosiddetti *distretti industriali*.

### 6.1 Sviluppo locale e distretti industriali

Lo *sviluppo locale* di un determinato territorio implica il coinvolgimento di risorse sia materiali (quali il numero di imprese, le infrastrutture, gli occupati, ecc.), che soprattutto immateriali, rappresentate dal patrimonio di reti di scambio e di cooperazione tra individui e tra soggetti istituzionali.

Secondo Lorenzo Ciapetti, direttore del centro ricerche sullo sviluppo locale Antares dell'Università di Bologna, è questa rete di relazioni che costituisce una fondamentale risorsa in termini di capitale sociale per lavorare sugli altri tipi di capitale presenti a livello locale (umano, fisico, finanziario, ecc.).

Ciò consente di fare uno scatto in avanti, andando oltre quanto sul territorio può accadere per effetto naturale, con fini non solo di semplice crescita sul lato economico relativamente a prodotto interno lordo e occupazione, ma come risultato di azioni intenzionali volte a valorizzare la presenza di peculiari risorse (ad es. determinate specializzazioni produttive) per potenziare le opportunità di sviluppo (come la cooperazione tra imprese e istituzioni locali per migliorare la capacità delle imprese di accedere a innovazione, tecnologia e risorse umane più qualificate). (Ciapetti 2010, p.11-12)

Altro aspetto, richiamato dal direttore di Antares, da considerare tra le risorse su cui si basa lo sviluppo locale, è il concetto di "capacità" (*capabilities*), così come formulato dal premio Nobel dell'economia Amartya Sen, per distinguere lo sviluppo dalla mera crescita e per indicare che si ha sviluppo quando si ampliano le capacità dell'individuo (come nel caso dei paesi poveri) per accedere a più nutrizione, istruzione, cure

mediche, ecc. Secondo Sen, per ampliare queste capacità è necessario agire sull'insieme di beni e servizi di cui un individuo può disporre (*entitlements*) e che può acquistare in virtù delle proprie risorse, utilizzando la somma di diritti e opportunità che gli sono date in un determinato contesto (Sen 1984).

Significa pertanto considerare come condizioni di sviluppo locale l'importanza del riconoscimento di diritti di sussistenza, di cittadinanza e di partecipazione (di cui largamente ci occupiamo nel presente lavoro), oltre alla disponibilità certamente rilevante di risorse finanziarie (pubbliche e di integrazione tra pubblico e privato), umane (capitale intellettuale e di conoscenza), cognitive (informazioni), normative (quali la fiducia).

“Tutte queste risorse per svilupparsi hanno bisogno a loro volta di capitale di relazione, ovvero di capitale sociale.”, così come “l'idea di un processo che accresce opportunità richiede l'estensione di capacità non solo individuali ma anche degli attori collettivi (istituzioni locali, amministrazione pubblica, associazioni di rappresentanza, sindacati, ecc.) che agiscono a livello locale per valorizzare risorse esistenti e attivarne e/o attrarne di nuove attraverso reti di relazioni. Si tratta di un processo importantissimo per permettere di fare uno scatto rispetto alla naturale evoluzione di un territorio verso un processo di sviluppo locale. La difficile equazione dello sviluppo locale è data, in sintesi, dall'equilibrio tra capacità e risorse” (Ciapetti 2010, p. 14).

Al riguardo, i *distretti industriali* che si sono venuti a configurare a partire dagli anni 70, in particolare nell'Italia centrale e nel Nord Est, sono un esempio studiato in tutto il mondo di sviluppo locale.

Lo sviluppo dei distretti si intreccia intorno agli anni 80 con la fase evolutiva di passaggio dal capitalismo cosiddetto fordista, caratterizzato dalla grande impresa di produzione di beni di massa, a quello della specializzazione flessibile o postfordista, rappresentato dall'emergere della piccola e media impresa.

Il distretto è, infatti, “un'area contraddistinta da una forte presenza di imprese (soprattutto di piccole e medie dimensioni).

Ma è anche un'area in cui quelle imprese con le loro specializzazioni, la loro manodopera specializzata, i loro scambi di informazioni e anche i loro giochi competitivi, creano un'ambiente favorevole alla crescita economica e allo sviluppo dell'area geografica in cui sono collocate" (ivi, p.43).

Il paradigma distrettuale tende, come abbiamo visto, ad andare oltre le descrizioni che considerano solo capitale, lavoro e tecnologia, considerando il distretto come una entità socioterritoriale costituita da una comunità di persone e da una popolazione di imprese. "Per questo motivo le singole storie distrettuali devono prendere in considerazione anche ricostruzioni storiche e sociologiche di come determinate conoscenze e saperi hanno dato vita a imprese e scambi cooperativi in un determinato luogo. C'è, infine, anche una scuola di pensiero", ci ricorda opportunamente Ciapetti," che a questo proposito mette enfasi sulle politiche intenzionali e sugli specifici strumenti di intervento forniti da istituzioni intermedie (associazioni, banche locali, camere di commercio, enti di formazione professionale ecc.) e dunque anche sul tipo di politiche locali che in quel contesto sono state attivate" (ivi, p. 45).

Ne terremo in debito conto per le considerazioni analogiche che andremo successivamente ad operare al fine di correlare caratteristiche e condizioni necessarie allo sviluppo locale nei distretti con quelle da porre in essere a livello territoriale per favorire programmi concertati di inclusione delle persone svantaggiate.

Intanto, per riassumere, possiamo considerare i distretti come aree che si sono distinte per l'eccellenza raggiunta in determinate lavorazioni grazie all'alta concentrazione di aziende medio-piccole (molto specializzate, flessibili e adattive ai cambiamenti), al sapere diffuso, al linguaggio condiviso ed alla forte integrazione tra gli attori di quel determinato contesto: sistema politico locale, sistema creditizio, agenti della formazione, ecc.

Gli *elementi connotativi dei distretti industriali*, che ne hanno favorito il successo, possono essere così riepilogati:

-la *base fiduciaria* tra gli attori dello specifico contesto come preconditione generativa di rapporti di collaborazione sinergica;  
-l'elevato numero di *imprese che limitano la reciproca concorrenza* e rinunciano a massimizzare l'utilità a breve, per costruire benefici comuni a medio e lungo termine;  
-i *rapporti di cooperazione* instaurati tra i vari soggetti collegati tra loro, secondo un modello organizzativo di tipo reticolare;  
-il perseguimento di *vantaggi competitivi da parte dell'area produttiva nel suo insieme* e non delle singole organizzazioni;  
-il *riflesso positivo sulle condizioni di vita* delle popolazioni residenti nei distretti. (Cimarelli 2007).

Tutti elementi questi che ritroviamo di fondamentale importanza anche nell'ambito della programmazione e della gestione dei servizi di welfare e di politica attiva del lavoro. Come tali andrebbero mutuati a livello di realtà locali per finalità di sviluppo sociale, oltre che economico.

## **6.2 Dai distretti industriali ai distretti socio sanitari inclusivi**

*La logica dei distretti industriali potrebbe essere trasposta nel sociale*, in alcuni territori della provincia di Bologna, già caratterizzati da forti rapporti di collaborazione tra attori pubblici, di privato sociale cooperativo ed associativo, coinvolgendo ulteriormente le imprese più socialmente responsabili, le banche eticamente orientate, le fondazioni bancarie e d'impresa, le organizzazioni di rappresentanza datoriali e dei lavoratori verso finalità comuni di miglioramento della inclusione e della coesione sociale, assieme allo sviluppo compatibile.

Sono territori questi già caratterizzati da un notevole capitale sociale, come prodotto dell'ampia partecipazione esistente tra diversi attori che testimonia la possibilità di stringere progressivamente una più forte alleanza tra stato, mercato, terzo settore e cittadini (Orsi 2009, p. 87), auspicabilmente, aggiungiamo noi, in favore delle persone più in difficoltà.

La sede dove tale virtuosa traslazione potrebbe avvenire, mutuando le caratteristiche proprie dello sviluppo locale nei

distretti industriali in funzione dello sviluppo sociale, per l'inclusione anche dei meno occupabili, è quella, a nostro avviso, rappresentata dai *distretti socio sanitari*

Sono ambiti territoriali, questi, disciplinati dall'art 8, comma 3, lettera a) della L. 328/00, di norma coincidenti con i *distretti già operanti per le prestazioni sanitarie*, nei quali si dovrebbe realizzare il sistema integrato di interventi e servizi sociali.

I distretti così configurati hanno certamente una origine di carattere normativo, discendente da disposizioni di legge in materia sanitaria e da esigenze di pubblica integrazione tra i servizi sanitari e quelli sociali offerti ai cittadini, non assimilabile alle vocazioni ed eccellenze che si sono venute autonomamente a determinare, per ragioni storiche, economiche, sociali e culturali, nei distretti industriali a significativo sviluppo locale, prima esaminati.

Tuttavia, le analogie non mancano, perché comunque, anche nella definizione dei confini amministrativi dei distretti socio sanitari, sono state considerate variabili relative alle specificità territoriali, di popolazione e di bisogni espressi, riconducibili a profili di comunità distintivi, oltre ad una ormai pluriennale pratica di interazione tra enti, strutture, servizi pubblici, privati e di privato sociale che, nelle situazioni più evolute, ha caratterizzato fortemente queste aree, presentando forti assonanze con i rapporti plurali, di rete, fiduciari, collaborativi, ecc. qualificanti il successo dei distretti industriali, come veri e propri sistemi fortemente integrati

Simile è l'intento di promuovere un insieme articolato e coeso, nel caso dei distretti socio sanitari, dove la programmazione e l'organizzazione del sistema integrato dei servizi, recita l'art 1, commi 3 e 5, della L. 328/00, spetta agli enti locali, alle regioni e allo Stato, nell'ambito delle rispettive competenze secondo i principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare degli enti locali".

“Alla gestione ed all'offerta dei servizi provvedono soggetti pubblici nonché, in qualità di soggetti attivi nella progettazione e nella realizzazione concertata degli interventi, organismi non

lucrativi di utilità sociale, organismi della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato ed altri soggetti privati”

Tra questi “altri soggetti privati” riteniamo vadano considerate anche le *imprese for profit più socialmente responsabili*, assieme alle associazioni che le rappresentano, soprattutto per quanto concerne i processi di inclusione lavorativa e sociale in favore delle persone di più difficile occupabilità, qui trattati.

Senza la collaborazione, infatti, delle organizzazioni del mondo del lavoro verrebbero a mancare i contesti integrativi e di possibile sbocco occupazionale per le persone disabili e/o in situazione di grave disagio/debolezza, perché non è sufficiente orientare e formare queste persone “verso o ad” un futuro impiego in azienda, lasciando solo ai singoli l’onere di questa ricerca e di questo incontro a valle, che soprattutto in fasi di crisi raramente si verifica.

Bisogna costruire il processo di avvicinamento, di socializzazione e di formazione al lavoro con la collaborazione delle imprese a monte, quindi situando le persone dentro contesti aziendali adeguati, nei quali già con stage, tirocini, work experience la persona viene inclusa e può migliorare la sua occupabilità futura.

Per fare questa è necessario coinvolgere i rappresentanti aziendali, assieme agli altri attori del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro locale, nel *processo di governance e di programmazione sociale* delle azioni in favore delle persone svantaggiate secondo le specificità del territorio e della comunità di riferimento.

Ove non ancora compiutamente avvenuto, deve al riguardo sostanzialmente cambiare il ruolo della amministrazione locale rispetto agli altri attori coinvolti, passando dal concetto e dalla pratica di *government* a quella di *governance*.

### 6.3 Governance e programmazione partecipata per un welfare locale attivo

Se con *government* ci si riferisce, secondo la descrizione offerta da Gosetti e La Rosa (2006) “al potere formale che tradizionalmente sovrintende all’ordine pubblico, si occupa della gestione diretta dei servizi e, attraverso principi di autorità, produce decisioni dall’altro verso il basso nei confronti della società civile, parlando di *governance* ci riferiamo invece alla tendenza a sviluppare relazioni non imposte, ma costruite da attori che partecipano ad una rete e si influenzano tra loro.

In una situazione di *governance* la comunità viene coinvolta direttamente attraverso processi di responsabilizzazione nell’individuazione e perseguimento di obiettivi pubblici, e, in quest’ottica, l’amministrazione locale più che dettare regole deve produrre integrazione tra pubblico, privato mercantile, privato sociale e mondo associativo, governando processi territoriali” (ivi, p. 161).

Compiere questo mutamento di impostazione da parte delle amministrazioni locali verso un rapporto di partenariato meno asimmetrico che veda coinvolti oltre agli interlocutori ormai consolidati del privato sociale cooperativo ed associativo, anche i rappresentanti del sistema economico produttivo locale, tradizionalmente assenti dai luoghi di programmazione delle iniziative di carattere sociale, costituisce una significativa ed innovativa discontinuità.

Richiede un’approccio di pianificazione strategica, facendo nostre le considerazioni di Gosetti e La Rosa, come costruzione sociale di una visione del territorio che presuppone la partecipazione di tutti gli attori alla definizione e condivisione dello scenario futuro, mediante un lavoro di pianificazione traducibile in un *patto di responsabilizzazione* rispetto alle azioni da porre in essere.

In questa ottica la pianificazione diventa una “modalità di costruire il territorio, nelle sue diverse dimensioni, sviluppando conoscenze, apprendimento, progettualità, legami sociali, favorendo relazioni interorganizzative e integrazione fra organizzazioni e comunità nel suo insieme “.



E' un modo per realizzare il cosiddetto *welfare attivo*, ancorato alla dimensione locale e caratterizzato da diffusa responsabilizzazione, "che si costruisce a rete attraverso la valorizzazione delle risorse locali e si connette con altri livelli del sistema, e prevede attori attivi per le loro responsabilità e competenze, legati da rapporti non estemporanei ma stabili e in grado di produrre decisioni. Il pubblico in tale prospettiva, da produttore di servizi diventa un soggetto di governo per la comunità, che coordina la rete, mentre la comunità si attiva per diventare un attore del sistema di protezione sociale (ivi, p. 162).

Significa abbandonare ogni modello di pianificazione/programmazione di tipo sinottico – razionale, per rifarci ai tipi ideali proposti da Gosetti e La Rosa, basato sul fallimento presupposto deterministico della capacità del pubblico di razionalmente analizzare bisogni, programmare risposte e prevedere risultati in termini sistemici sul lungo periodo, né adottare il suo contrario di tipo evolutivo-incrementale, che pragmaticamente considera i continui mutamenti sociali non predeterminabili da una capacità razionale per definizione limitata, in grado solo di intervenire e procedere per via incrementale, individuando via via gli obiettivi da perseguire e le azioni migliorative da porre in essere.

Il modello di riferimento diventa quello *argomentativo – relazionale*, che si distingue dai precedenti per "intendere sia i problemi che le soluzioni come il prodotto di una forte relazione tra i fattori. Produrre salute e benessere sociale significa agire su diversi fattori in relazione tra loro e condividere tra attori diversi, in maniera argomentativa, un piano di intervento, che li vede protagonisti diretti del raggiungimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione quindi è un percorso che accomuna differenti livelli (Comune e Quartieri comunali) e attori (Comune, imprese, associazioni, cittadini, ecc.), nel condividere l'individuazione di bisogni, obiettivi, risultati attesi e risorse, e la realizzazione di azioni, verifiche e valutazioni (ivi, p.177-178)

Tale modello e processo è riconducibile alla *programmazione effettuata a livello di Distretto, come previsto dalla stessa L.*

328/00, tramite i Piani di Zona, nei quali è possibile definire in modo concertato obiettivi, priorità, risorse, modalità organizzative e di collaborazione tra i vari attori coinvolti e giungere ad assumere impegni e responsabilità condivise, mediante l'adozione di specifici accordi di programma.

## **7 UN PATTO TERRITORIALE PER L'INCLUSIONE DEI PIU' DEBOLI**

Con quanto fin qui argomentato, nell'ambito dei Piani di Zona di un Distretto socio-sanitario da individuare tra quelli con capitale sociale e reti di partenariato già attive sul versante delle azioni integrative, sarebbe auspicabile ricomprendere gli attori più significativi del sistema locale di welfare e di politica attiva del lavoro e tramite lo strumento dell'accordo di programma giungere a sperimentare un *Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili e/o in situazione di grave disagio*.

In questa direzione andrebbe assunta l'iniziativa politica da parte di una amministrazione locale o da un insieme di Comuni aggregati a livello distrettuale o da altra pubblica istituzione legittimata e competente ad avviare il processo concertativo tra tutti gli attori pubblici, di terzo settore e privati che potenzialmente possono dare il proprio contributo.

Come si è già più volte ribadito, non possono al riguardo mancare le aziende for profit più socialmente responsabili e le relative associazioni di rappresentanza, per addivenire ad accordi che possano prospettare una qualche ragionevole efficacia relativamente all'integrazione lavorativa e sociale delle persone con occupabilità complessa, di nostro specifico interesse.

### **7.1 Patto territoriale e accordo di programma**

Fatti salvi i passaggi propedeutici di confronto e individuazione delle reciproche disponibilità tra le varie parti sociali coinvolte, che possono assumere la veste di *dichiarazione di intenti* o di *protocolli di intesa*, la forma giuridica più appropriata che potrebbe disciplinare il Patto Territoriale pare essere quella dell'*Accordo di Programma*.

E' pur vero che tale strumento, come previsto dall'art 27 della L. 142/90 e dall'art. 34 del D. Lgs 267/2000 viene impiegato "per la definizione e l'attuazione di opere, di interventi o di programmi di intervento che richiedono per la loro completa

realizzazione, l'azione integrata e coordinata di comuni, di provincie e regioni, di amministrazioni statali e di altri soggetti pubblici...”, senza pertanto espressamente prevedere il concorso di soggetti privati o di terzo settore, come imprese e cooperative sociali.

E' altrettanto vero però che già nei Piani di Zona l'accordo di programma è prescritto e ampiamente utilizzato per siglare gli accordi a cui si perviene anche con la firma di tutti i soggetti non pubblici previsti dalla concertazione partecipativa e dalla gestione sussidiaria dei servizi socio sanitari oggetto degli stessi accordi.

Ne consegue che, analogamente, un Patto Territoriale potrebbe essere configurato come accordo di programma che vincola giuridicamente innanzitutto le pubbliche istituzioni ed amministrazioni preposte, ma che impegna anche tutti gli altri soggetti firmatari, quali associazioni, cooperative, fondazioni, imprese, ecc. essenziali per la realizzazione delle finalità inclusive che motivano l'utilità del Patto medesimo, altrimenti vuoto contenitore burocratico incapace di produrre effetti positivi per le persone.

Il Patto Territoriale dovrebbe, dunque, a nostro avviso prevedere:

- l'oggetto dell'accordo;
- le finalità che si intendono perseguire;
- gli enti firmatari, tra i quali, come si è detto, oltre alla pubblica amministrazione promotrice (una associazione di Comuni, l'Ufficio di Piano distrettuale, la Provincia, l'Università, ecc.), andrebbero annoverati: i Servizi di territorio ASL-Comunali-ASP, le imprese con le relative organizzazioni di rappresentanza, i sindacati dei lavoratori, la cooperazione sociale, il volontariato, l'associazionismo, gli enti di formazione, gli istituti di credito, le fondazioni bancarie e d'impresa, ecc.
- il campo di applicazione territoriale;
- gli impegni assunti dagli enti firmatari;
- il tipo di governance e gli strumenti di coordinamento, monitoraggio e verifica che si vogliono adottare;
- le attività da promuovere, realizzare, sviluppare.

## **7.2 Integrazione dei servizi di welfare con quelli di politica attiva del lavoro**

Nell'ambito del Patto Territoriale, per facilitare una più proficua collaborazione con le aziende e per meglio tarare le risorse disponibili con gli obiettivi di miglioramento della inclusione lavorativa e sociale di persone a diverso grado di occupabilità, si potrebbe affrontare la questione aperta della integrazione dei Servizi/interventi di welfare con le azioni di politica attiva del lavoro di competenza provinciale e dei Centri per l'Impiego.

E' noto che ai Centri per l'Impiego provinciali sovente si presentano o vengono inviate dai Servizi di territorio persone inoccupate o da lungo periodo disoccupate che non hanno requisiti soggettivi e professionali spendibili con realistiche possibilità di successo nel mercato del lavoro ordinario.

Tale pressione aumenta in periodi di crisi economica ed occupazionale come gli attuali, ingenerando un eccesso di offerta di lavoro e di aspettative nei confronti delle istituzioni pubbliche che aiutano le persone nella ricerca di un impiego, con l'impossibilità di soddisfare il bisogno e con l'effetto di ingenerare delusione, sconforto, critica radicale.

Le aziende chiedono profili professionali e competenze che queste persone non possiedono e/o che non possono acquisire nei tempi relativamente brevi previsti dalle azioni di politica attiva del lavoro (orientamento, formazione, tirocini, ecc.) messe a disposizione dagli uffici provinciali preposti, rendendo necessari interventi impostati diversamente, di accompagnamento prolungato, che si abbinino a soluzioni compensative di misure di sostegno al reddito a livello nazionale tuttora mancanti (come abbiamo visto nel capitolo 4).

Ci troviamo in questo caso in un'area intermedia, di confine tra l'ambito di pertinenza dei Servizi territoriali di welfare, che dovrebbero farsi carico dei bisogni sociali, assistenziali, prima ancora che occupazionali delle persone disabili e/o in situazione di disagio, e l'ambito dei Servizi per il lavoro, in particolare tra questi i Centri per l'Impiego, preposti al miglioramento

dell'occupabilità ed all'incrocio domanda-offerta in relazione all'andamento dei mercati del lavoro locali.

Con il calo dei finanziamenti pubblici e dei fondi sociali europei destinati alle funzioni cui sono preposti questi Servizi si entra in una tensione, se non una vera e propria contraddizione, di sistema, in quanto:

- da un lato, sul versante dei *Servizi per il lavoro*, diventa indispensabile introdurre filtri selettivi per accogliere solo le persone in grado di attivarsi e di mettere a frutto positivamente dal punto di vista occupazionale il supporto ricevuto nei limiti consentiti dalle risorse disponibili;
- dall'altro lato, sul versante dei *Servizi di welfare*, le condizioni di bisogno dei cittadini senza lavoro, specie se disabili e con altri svantaggi, aumentano in misura esponenziale e con la crisi si ingenera un effetto moltiplicatore delle situazioni soggettive di disagio che solo in piccola parte possono essere indirizzate ai Servizi per il lavoro.

Spesso si tratta di persone che richiedono aiuti per sè, per la famiglia, per la casa, per la sussistenza che non possono essere risolti da un lavoro che strutturalmente manca o che non può venire in assenza di determinati requisiti di competenza professionale ed occupabilità

Qui si rende urgente l'individuazione di contributi economici, anche provenienti dal privato, che possano compensare la progressiva diminuzione dei finanziamenti pubblici per queste persone e soprattutto prevedere misure di sostegno al reddito oggi mancanti.

Bisogna, inoltre, raccordare il più possibile tra loro le politiche e le pratiche dei due ambiti di pubblico servizio richiamati con modalità, tecniche e strumenti condivisi, che possano evitare conflittuali dispute di competenza e consentire azioni concertate per un'impiego ottimale delle scarse risorse in favore del maggior numero di persone.

Un Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale che veda tra gli attori partner gli enti pubblici titolari dei Servizi di welfare e del lavoro attivi in un determinato territorio (ovvero

Comuni, ASL, Servizi territorio da un lato e Provincia, Centri per l'impiego e Sportelli del Lavoro all'altro lato) potrebbe tra i suoi compiti darsi l'obiettivo di favorire il confronto reciproco tra impostazioni e mandati diversi, trovando intese praticabili dal punto di vista operativo, relativamente a:

a-valutazione delle condizioni di bisogno dei cittadini utenti, dei profili di criticità individuali e dei requisiti di occupabilità richiesti dal mercato del lavoro locale;

b-quali servizi in base alle valutazioni precedenti hanno la competenza della presa in carico e della risposta da dare alle persone richiedenti aiuto;

c-come i servizi si possono raccordare o complementare tra loro per garantire percorsi inclusivi non discontinui e occasionali ai cittadini più esposti a rischi di marginalità, emarginazione, indigenza.

In ordine al punto a, ad esempio, il Servizio Politiche Attive del Lavoro e Formazione della Provincia di Bologna ha messo a punto un sistema di profilatura delle persone che si presentano dando la disponibilità al lavoro c/o i Centri per l'Impiego provinciali che consente di valutare gli elementi di criticità e il grado di occupabilità della persona.

Se tale sistema fosse condiviso anche dai Servizi di territorio invianti persone ai CIP affinché trovino un lavoro, si potrebbero meglio regolare questi invii, riservandoli a quelle persone che possono avere una occupabilità più matura, evitando di ingenerare aspettative non soddisfacibili e facendo precedere le azioni di politica attiva del lavoro più finalizzate ad esiti assuntivi, con percorsi inclusivi di carattere sociale gestiti nell'ambito dei Piani di Zona, da Comuni e ASL, utili a creare nel tempo, anche lungo, condizioni migliori di occupabilità.

Di converso, questo raccordo presuppone che per le persone che si presentano spontaneamente ai CIP, non in grado di trovare una occupazione, con problematiche personali importanti, vi sia la disponibilità alla presa in carico dei Servizi competenti a seconda delle criticità evidenziate e che questa possa avvenire con il sistema del rinvio da Servizio del Lavoro a Servizio di Welfare, all'interno di specifici accordi interistituzionali.

Ciò consentirebbe, come output, nel rapporto di collaborazione che tramite il Patto Territoriale si potrebbe sviluppare con le imprese del sistema produttivo locale, di evitare richieste alle aziende di inserimento occupazionale di persone mancanti di adeguati requisiti o con potenzialità di apprendimento insufficienti rispetto ai profili professionali richiesti e di meglio situare queste persone in percorsi inclusivi di carattere esperenziale, formativo, sociale, ugualmente importanti, all'interno di contesti aziendali ordinari o di cooperative, non però finalizzati all'assunzione.

Va da se che se si vuole essere, come attori del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro interlocutori credibili del sistema economico produttivo locale, con il quale è essenziale stabilire un dialogo ed una stretta collaborazione, per l'inclusione sociale e lavorativa dei cittadini più deboli, non si può pensare di "scaricare" sul profit le problematiche soggettive di più difficile soluzione, quando già si osserva un rimpallo di responsabilità tra gli enti pubblici preposti.

Solo trovando punti di efficace integrazione, ognuno facendo la propria parte, si può chiedere un contributo fattivo anche di altri interlocutori, in particolare di quelle organizzazioni che non hanno come mission prioritaria la solidarietà e le opere di bene.

Un Patto Territoriale per l'inclusione, allora, dove il pubblico nelle sue varie componenti si presenta capace di azioni integrate, assieme ad un no profit, in particolare cooperativo, disposto ad agire la sua funzione di mediazione/facilitazione progettuale ed operativa, anche in rapporti di interscambio e di reciprocità con le imprese profit, oltre che con la società civile – comunità di appartenenza, potrebbero conseguire vantaggi integrativi notevoli anche per le persone a occupabilità complessa.

### **7.3 Scelte concertate di carattere generale**

Su un piano di carattere generale nell'ambito di un Patto Territoriale diventerebbe praticabili *scelte concertate per porre in essere iniziative* quali:



- 1- una più ampia e migliore applicazione delle disposizioni in materia di inserimento lavorativo dei disabili ex L. 68/99, dell'art 14 DLgs 276/03 (applicativo della L. 30/03) e, per quanto Riguarda la Regione Emilia Romagna, dell'art 22 LR 17/05, quest'ultimo anche esteso al pubblico;
- 2- una più diffusa applicazione di quanto previsto dall'art. 5 della L. 381/91 in materia di assegnazione diretta di commesse di importo inferiore alla soglia comunitaria a favore delle cooperative sociali che occupano persone svantaggiate rientranti nelle categorie previste dall'art. 4 della L. 381/91;
- 3- una % delle commesse assegnate dalle stazioni appaltanti pubbliche, in particolare da Comuni, multiutility o municipalizzate da riservare alle cooperative sociali di tipo b che si impegnano ad assumere persone svantaggiate;
- 4- l'introduzione di clausole sociali negli appalti come vincolo o per riconoscere un punteggio aggiuntivo alle aziende che includono persone vantaggiose e/o collaborano in modo non strumentale con cooperative sociali di tipo b per analoghe finalità;
- 5- l'istituzione di albi di aziende collaboranti nei programmi di inclusione, riconoscendole come fornitori privilegiati del pubblico, destinatarie di riconoscimenti simbolici (premi, marchi) e di attribuzione di punteggi aggiuntivi nelle gare di appalto;
- 6- incentivazioni economiche alle aziende collaboranti nei programmi di inclusione sia per assunzioni che per tirocini (rif art 13 L 68/99; Fondo Regionale Disabili; risorse messe a disposizione da PDZ, Fondazioni, ecc. ).

### 7.3.1 Adempimenti ex L. 68/99

Relativamente al *punto 1*, potrebbero ricevere maggiore impulso le *convenzioni previste all'art. 11 della L. 68/99* in base alle quali i datori di lavoro tenuti ad assumere persone disabili nelle percentuali previste dalla legge concordano con le istituzioni preposte (nel caso specifico le Provincie) programmi personalizzati di inserimento che possono prevedere la “scelta nominativa, lo svolgimento di tirocini con finalità formative o di orientamento, l’assunzione con contratto di lavoro a termine, lo svolgimento di periodi di prova più ampi di quelli previsti dal contratto collettivo, purchè l’esito negativo della prova, qualora sia riferibile alla menomazione di cui è affetto il soggetto, non costituisca motivo di risoluzione del rapporto di lavoro”.

Le convenzioni possono essere stipulate anche con i datori di lavoro non soggetti ad obblighi assuntivi e nel caso di disabili che presentano particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo ordinario di lavoro devono:

- “a) indicare dettagliatamente le mansioni attribuite al lavoratore disabile e le modalità del loro svolgimento;
- b) prevedere forme di sostegno, di consulenza e di tutoraggio da parte degli appositi servizi regionali o dei centri di orientamento professionale e degli organismi di cui all’articolo 18 della legge 5 febbraio 1992, n. 104, al fine di favorire l’adattamento al lavoro del disabile;
- c) prevedere verifiche periodiche sull’andamento del processo inerente la convenzione di integrazione lavorativa, da parte degli enti pubblici incaricati delle attività di sorveglianza e controllo” (comma 7, art. 11 L. 68/99).

Con riferimento alla stessa L. 68/99 potrebbe essere oggetto di *ulteriore verifica applicativa quanto previsto all'art. 12* per le aziende soggette ad assunzione che possono assolvere all’obbligo tramite assegnazione di commesse a cooperative sociali di tipo b di importo congruo per la copertura del costo del lavoro della persona disabile unitamente ad una percentuale aggiuntiva di spesa relativa al personale di affiancamento e tutoraggio. E’ una previsione di legge questa che non ha avuto significativa applicazione, in quanto l’assunzione rimane in

carico all'azienda anche se la persona disabile opera presso la cooperativa sociale per tutta la durata in cui vige la commessa di lavoro e relativa convenzione, per un periodo comunque non superiore ai 24 mesi, proroghe comprese.

Maggiore riscontro applicativo ha invece avuto quanto previsto dall'*art 14 del DLgs 276/03* che introduce rispetto all'*art. 12 della L. 68/99*, con lo stesso meccanismo del decentramento produttivo, la variante della possibilità concessa alle aziende soggette ad obbligo assuntivo di adempiere per tutta la vigenza della commessa, senza limiti temporali e senza dover assumere in pianta organica le persone disabili che verrebbero direttamente occupate dalle cooperative sociali destinatarie della commessa di lavoro.

Queste disposizioni sono state recepite a livello di Regione Emilia Romagna con l'*art. 22 della LR 17/05* vincolandone l'impiego ad un massimo del 30 % delle assunzioni dovute per le aziende soggette e riservandone l'applicazione in favore delle persone disabili in condizioni di gravità secondo i criteri e le modalità di accertamento previste dalla L. 104/92.

Recentemente l'applicazione di queste disposizioni è stata estesa anche agli enti pubblici per le quote di persone disabili che sono tenuti ad assumere per legge.

Nell'ambito di convenzioni quadro stipulate dalle Provincie con le associazioni datoriali, dei lavoratori e delle cooperative le assunzioni sono pertanto previste, recita l'*art 22 al comma 4*, "esclusivamente per le persone per le quali risulta difficile il ricorso alle vie ordinarie del collocamento mirato, nonché alle seguenti condizioni:

- a) adozione di specifica convenzione fra la Provincia competente, l'impresa fornitrice di commessa e la cooperativa sociale o il consorzio (...) ove viene realizzato l'inserimento;
- b) copertura, attraverso questa modalità, per tutte le imprese, in una percentuale della quota d'obbligo non superiore al 30%, con arrotondamento all'unità superiore;
- c) individuazione da parte della Provincia dei lavoratori da inserire, con riferimento esclusivo alle persone disabili

con percentuale di disabilità superiore al 79%, o con disabilità psichiche, o in condizione di gravità certificata ai sensi della legge 5 febbraio 1992, n. 104 (...);

- d) valore della commessa commisurato ai costi salariali dell'impresa committente e comunque, esclusivamente nei casi in cui questi risultassero inferiori, almeno corrispondenti a quelli della cooperativa sociale o del consorzio di inserimento maggiorati di una percentuale pari al 10% a fronte degli oneri relativi alle misure di accompagnamento (...).”

Per quanto, come si è detto, più numerosi siano i casi applicativi di queste disposizioni rispetto a quelli discendenti dall'art 12 della L. 68/99 l'entità è ancora modesta e accordi di partenariato con le imprese profit nell'ambito di un patto territoriale per l'inclusione, come in questa sede auspicato, potrebbero facilitare esiti più incisivi, fermo restando comunque il prioritario indirizzo verso l'integrazione delle persone disabili nei contesti ordinari di lavoro, quindi direttamente nelle aziende for profit o negli enti pubblici, per le quote di pertinenza.

Cooperative sociali ed enti di formazione potrebbe ugualmente dare il loro contributo alle aziende collaboranti, non foss'altro per il 70 % di assunzioni che comunque non possono essere decentrate, gestendo i percorsi formativi e di inserimento lavorativo mirato di persone disabili tramite stage e tirocini finanziati dal pubblico, facilitando per questa via il migliore incrocio possibile tra domanda e offerta di lavoro.

### **7.3.2 Affidamenti diretti ex art. 5 L. 381/91**

Per quanto concerne il *punto 2*, relativamente al ruolo promozionale che possono svolgere le pubbliche amministrazioni in un Patto Territoriale per l'inclusione, vale in questa sede ricordare l'importanza di quanto previsto dall'*art. 5 della L. 381/91* di disciplina delle cooperative sociali, quando stabilisce che gli “enti pubblici, compresi quelli economici, e le società di capitali a partecipazione pubblica, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione, possono stipulare convenzioni con le cooperative che svolgono

le attività (...di tipo b...), ovvero con analoghi organismi aventi sede negli Stati membri della Comunità europea, per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato al netto dell'IVA sia inferiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici, purchè tali convenzioni siano finalizzate a creare opportunità di lavoro per le persone svantaggiate di cui all'art. 4, comma 1”

Le persone svantaggiate considerate dall'art. 4 sono, oltre agli invalidi fisici, psichici e sensoriali (di cui alla L. 68/99 prima richiamata), anche “gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazione di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione (...)”

Queste persone potrebbero essere assunte da cooperative sociali di tipo b in misura molto superiore a quanto oggi sta avvenendo se, come consente l'art. 5 della L. 381, per la fornitura di servizi o la produzione di beni di entità al netto dell'IVA inferiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici (indicativamente €. 200.000) le stazioni appaltanti optassero per la trattativa privata, a fronte ovviamente di progetti e impegni assunti dalle cooperative di significativo e verificabile inserimento occupazionale.

### **7.3.3 Forniture e appalti riservati**

Il *punto 3*, ancora strettamente connesso al ruolo che possono avere le PA per favorire l'attribuzione di commesse alle cooperative sociali di tipo b, di cui al punto precedente, indica la possibilità di stabilire per via politica una *percentuale sul valore complessivo delle forniture e degli appalti* da riservare alle stesse cooperative situate nel territorio di pertinenza delle stazioni appaltanti.

Non è una pratica frequente, ma che tuttavia presenta già a livello regionale e nel centro nord diverse significative realizzazioni che potrebbe essere auspicabilmente mutate e fatte proprie all'interno di un Patto Territoriale per l'inclusione.

L'entità di commesse da riservare, con una percentuale che il più delle volte oscilla intorno al 2-3 % del totale delle attribuzioni, possono riguardare servizi di manutenzione del verde pubblico, raccolta differenziata dei rifiuti, gestione di isole ecologiche, servizi di spazzamento e di pulizie, ecc.

La Regione Piemonte, ad esempio, con deliberazione di giunta n. 46-12637 del 23 novembre 2009 impegna “le strutture organizzative regionali (direzioni, settori) nonché gli Enti del servizio sanitario regionale, gli Enti strumentali e le Società partecipate, quali stazioni appaltanti, affinché provvedano a destinare una *quota non inferiore al 2% degli stanziamenti complessivi* (corsivo nostro) per gli affidamenti a terzi di forniture di beni e servizi, diversi da quelli socio-sanitari ed educativi, a convenzioni con cooperative sociali di tipo B regolarmente iscritte all'albo. Tali convenzioni” sono” di importo inferiore alla soglia stabilita dall'UE per l'applicazione delle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici (...)

Il Comune di Torino, per sua parte, ha varato già dal 2005 un “Regolamento delle procedure contrattuali per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate o appartenenti alle fasce deboli del mercato del lavoro”, modificato con deliberazione del Consiglio Comunale in data 21 dicembre 2009, esecutiva dal 4 gennaio 2010, nel quale si dispone che:

“- Nell'ambito delle iniziative volte a favorire la crescita dell'occupazione, la Città di Torino, attraverso i contratti per la fornitura di beni e servizi ed in armonia con quanto previsto dalla legislazione italiana e comunitaria, promuove l'inserimento occupazionale di persone svantaggiate e persone disabili ...(art. 1, comma 1);

- Sono beneficiari (...): i soggetti di cui all'art. 4 della L. 381/1991 ( e ) i soggetti individuati come svantaggiati dai Regolamenti vigenti dell'Unione Europea...(art. 2, comma 1);

- Il Comune di Torino destina agli affidamenti di cui all'articolo 1 una percentuale di almeno il 3% dell'importo complessivo degli affidamenti a terzi delle forniture di beni e servizi...(art. 3, comma 1);

- Ai lavoratori disabili e svantaggiati inseriti in aziende aggiudicatarie di contratti di fornitura di beni e servizi con la

Città di Torino, dovrà essere assicurato l'inquadramento contrattuale con applicazione del Contratto Collettivo Nazionale della categoria di riferimento...(art. 4, comma 1).

Il regolamento disciplina altresì la fornitura di beni o servizi tramite contratti per gli importi sopra soglia comunitaria e le convenzioni con cooperative sociali nel caso di affidamenti sotto soglia, unitamente alle modalità richieste di stesura dei progetti di inserimento lavorativo e dei criteri di valutazione dei medesimi ai fini dell'attribuzione dei punteggi di gara.

L'applicazione di tali disposizioni ha portato nel 2010 all'affidamento da parte del Comune di Torino di commesse per oltre 13 milioni di euro che hanno generato alcune centinaia di inserimenti lavorativi di persone disabili e/o svantaggiate.

#### **7.3.4 Clausole sociali**

La delibera della Regione Piemonte, richiamata nella sezione 7.3.3, impegna anche "le strutture di cui al punto precedente, negli affidamenti aventi ad oggetto forniture e/o servizi di valore superiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici, a *inserire negli atti di esecuzione contrattuale particolari condizioni attinenti ad esigenze sociali* (corsivo nostro) volti a favorire l'utilizzo di personale svantaggiato come definito nel Regolamento CEE 2204/2002, ora confluito nel Reg. CE n. 800/2008 in percentuale significativa".

E' il tema dell'introduzione di *clausole sociali* negli appalti pubblici, di cui al *punto 4*, per vincolare il contraente all'inclusione di persone svantaggiate nei termini indicati dal capitolato o direttamente o tramite una cooperativa sociale di tipo b partner o anche come elemento di valutazione per l'attribuzione di punteggio aggiuntivo ai fini della assegnazione della fornitura.

Nell'ambito del Patto Territoriale, presso le pubbliche amministrazioni aderenti, tale previsione potrebbe agevolmente essere adottata, alla luce di una serie di disposizioni nazionali e comunitarie che la rendono del tutto giuridicamente praticabile.

Basti pensare, al riguardo, quanto previsto nella seconda parte del già esaminato art. 5 della L. 381/91, ove si dispone che “Per le forniture di beni o servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi, il cui *importo* stimato al netto dell’IVA sia *pari o superiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie* in materia di appalti pubblici, gli enti pubblici compresi quelli economici, nonché le società di capitali a partecipazione pubblica, *nei bandi di gara di appalto e nei capitolati d’onere possono inserire, fra le condizioni di esecuzione, l’obbligo di eseguire il contratto con l’impiego delle persone svantaggiate* di cui all’art. 4, comma1, e con l’adozione di specifici programmi di recupero e inserimento lavorativo.(...corsivo nostro...)”.

Inoltre, la Commissione europea con la comunicazione COM/98/143 dell’11/03/98 riguardante “Gli appalti pubblici nell’Unione europea” e la comunicazione COM/2001/566 del 15/10/2001 sul “Diritto comunitario degli appalti pubblici e la possibilità di integrare aspetti sociali negli appalti pubblici”, indicando per ciascuna di esse le clausole a disposizione delle pubbliche amministrazioni per orientare il mercato verso comportamenti socialmente più responsabili (Bartoli 2010, p.2) ha risolto il precedente, supposto, contrasto tra principio di libera concorrenza ed economicità con il perseguimento di obiettivi sociali e di tutela ambientale, per uno sviluppo compatibile.

Più recentemente, il nuovo Codice dei Contratti Pubblici, varato con D.Lgs 163/2006, che recepisce le direttive europee 2004/17/CE e 2004/18/CE, conferma la possibilità concessa alle pubbliche amministrazioni di inserire nei bandi di gara clausole di perseguimento nell’esecuzione del contratto anche di obiettivi sociali, come ad esempio l’obbligo di assumere disoccupati, di introdurre azioni di formazione, di promuovere le pari opportunità, di assumere un numero di disabili superiore rispetto a quanto previsto dalla legislazione vigente (ivi, p. 4).

Dallo stesso D. Lgs 163/2006 viene finanche introdotta la riserva di “partecipazione alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici a laboratori protetti o riservarne l’esecuzione nel contesto di programmi di lavoro protetti, quando la maggioranza dei lavoratori interessati è composta di disabili, i quali, in



ragione della natura o della gravità del loro handicap, non possono esercitare un'attività professionale in condizioni normali (...)"

Altra possibile clausola sociale è quella di richiedere nei capitolati di gara la partecipazione alla offerta o nella gestione della fornitura di cooperative sociali di tipo b in rapporto di collaborazione con l'impresa che si propone per l'acquisizione dell'appalto.

Anche questa è una strada percorribile per favorire partenariati misti tra realtà profit e non profit finalizzate a incrementare l'inclusione delle persone svantaggiate, a patto che non celino forme meramente opportunistiche e sfruttatorie, che possono convertirsi nel proprio contrario.

Va, al riguardo, in ogni modo evitato un'utilizzo speculativo della cooperazione sociale negli appalti, se la stessa viene coinvolta da parte delle imprese solo per cumulare punteggio e per delegare in toto il problema della gestione dei lavoratori svantaggiati (Brunato in Bergamaschi 2010, p. 147), magari come in certi casi avvenuto a condizioni contrattuali capestro e senza alcun titolo di compartecipazione decisionale.

### **7.3.5 Facilitazioni, riconoscimenti e incentivi alle imprese**

Per stimolare, altresì (*punti 5 e 6*), una più intensa collaborazione da parte delle imprese profit alle iniziative ed ai programmi di inclusione sociale si potrebbero prevedere nell'ambito del Patto Territoriale *forme di riconoscimento simbolico per il merito distintivo dimostrato*, ad esempio nell'occupare o accogliere in tirocinio formativo persone disabili o in situazione di disagio con esiti qualitativamente validi, in particolare se questo è avvenuto andando oltre gli obblighi di legge.

Tra i riconoscimenti già sperimentati vi è il rilascio di un *Logo di Azienda Solidale* in occasione di un seminario pubblico (Callegari, Fabbiani, Perilli 2011), della menzione sui media, della apposizione di marchi nelle comunicazioni collegate ad eventi o altro che possa avere un valore di ritorno di immagine e

di incremento del credito reputazionale dell'azienda in relazione ai propri stakeholder.

Sarebbe da considerare anche la costituzione di una *Albo delle Aziende Solidali*, (come è orientato a fare il Comune di Firenze con le imprese che sostengono il welfare locale e la collettività tramite conferimenti economici), per le realtà profit che presentano requisiti di particolare capacità inclusiva, da tenere in priorità nelle trattative private, come fornitori privilegiati delle pubbliche amministrazioni aderenti al Patto Territoriale o come partner elettivi delle cooperative sociali o da indicare, se ditte artigiane, commerciali, di servizio ed altro di fruibile dai cittadini, per eventuali scelte di acquisto eticamente orientate.

Nel tempo, alle imprese collaboranti potrebbero derivarne vantaggi di tipo economico, come risvolto commerciale di comportamenti socialmente responsabili, ai quali possono concorrere forme di agevolazione, contributi e sgravi per gli inserimenti effettuati.

Tra le agevolazioni vi sono quelle disposte dall'art. 13 della L. 68/99 per le aziende che assumono persone disabili, estese anche ai datori di lavoro non obbligati, che consentono:

- la fiscalizzazione totale dei contributi previdenziali ed assistenziali fino a complessivi 8 anni per ogni lavoratore con invalidità superiore al 79% o con handicap intellettuale e psichico, a prescindere dal grado di invalidità;
- la fiscalizzazione nella misura del 50 % fino a massimo 5 anni per ogni lavoratore assunto con riduzione della capacità lavorativa compresa tra il 67 ed il 79 %;
- il rimborso forfettario parziale delle spese necessarie alla trasformazione del posto di lavoro per adattarlo alle possibilità operative dei disabili con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50 % o per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro o per la rimozione di barriere architettoniche.

A sostegno dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, non solo disabili, vanno altresì previste agevolazioni, incentivi e sgravi (che nell'economia del presente contributo non possiamo compiutamente esaminare) contenute

nelle seguenti disposizioni di legge nazionali e regionali, con riferimento alla Emilia Romagna:

L. 407/90	L. 388/00	LR. 7/94
L. 223/91	L. 193/00	LR. 17/05
L. 344/91	L. 289/02	
L. 236/93	D. Lgs 276/03	
L. 97/94	L. 2/09	
L. 489/94	L. 191/09	
L. 196/97	L. 193/09	
DM 142/98		(Stojanova 2011)

A questi incentivi si potrebbero aggiungere altri contributi messi a disposizione dal partenariato di sostegno del Patto Territoriale (v. Fondo di Comunità), oltre a sgravi e sconti sulla fiscalità locale, sulle tasse di smaltimento dei rifiuti, per oneri di urbanizzazione o altre agevolazioni che gli enti locali potrebbero in futuro prevedere, una volta usciti dalla crisi, con la realizzazione anche del tanto atteso federalismo solidale.

#### **7.4 Il repertorio e il coordinamento delle azioni inclusive**

Nell'ambito del Patto Territoriale sarebbe possibile, inoltre, attivare un'ampio repertorio di azioni quali:

- esternalizzazioni da parte delle imprese profit di parti della produzione e di commesse per conto terzi in favore di imprese sociali;
- sperimentazioni di lavoro accessorio c/o famiglie, aziende, enti pubblici di cui al D Lgs 276/03;
- il riparto tra i vari attori pubblici e privati degli oneri di copertura delle spese di tutoraggio, indennità di frequenza a tirocini, sussidi alla persona ed alla famiglia, ecc.;
- il concorso negli spostamenti, raggiungimenti e rientri dai posti di lavoro, da parte delle associazioni di famiglie e di organizzazioni di volontariato;
- il reimpiego nella rete di partenariato di strumentazioni dismesse (PC, stampanti, ecc.) e di

- eccedenze, prodotti prossimi a scadenza, sfridi, materie prime, ecc. (per creare possibilità anche marginali di lavoro o nuova impresa);
- forme di microcredito e di credito agevolato;
  - il concorso di personale messo a disposizione gratuitamente dalle aziende collaboranti (volontariato di impresa) per la formazione delle persone svantaggiate;
  - l'istituzione di una funzione di reperimento distrettuale delle disponibilità aziendali per stage e tirocini con banca dati ad accesso condiviso;
  - la promozione ed il supporto all'avvio di nuova costituzione di impresa e di forme di lavoro autonomo o associato;
  - l'attivazione di sportelli territoriali di orientamento e/o di strutture di transizione al lavoro per persone con bisogni speciali;
  - la promozione di gruppi di auto-mutuo aiuto, gruppi di acquisto solidali (GAS), condomini solidali, ecc.;
  - la realizzazione di stage, tirocini formativi, work experience, nuclei aziendali, rami di azienda, attività laboratoriali collegate a imprese, ecc. in favore delle persone disabili e/o in situazione di disagio sociale.

Sono azioni queste realizzabili nell'ambito di una *governance* capace di "coinvolgere i diversi attori locali non solo nelle pratiche di *problem solving*, ma anche in quelle di *problem setting* coinvolgendoli nel processo di analisi finalizzato alla definizione del ruolo degli attori, all'esplicitazione delle aspettative reciproche, all'individuazione degli strumenti necessari per rendere possibile una partecipazione effettiva e continuata nel tempo di tutti gli attori locali, evitando di conseguenza possibili derive particolaristiche" (Masi 2010).

La prospettiva e l'alveo entro cui situare tale pratica di *governance* non può essere altro, per noi, che la definizione di un Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale che abbia come dimensione spaziale di riferimento un Distretto particolarmente vocato dal punto di vista del capitale sociale

esistente e delle pratiche di integrazione già in essere tra le parti del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro, nel quale coinvolgere attivamente come fattore strategico anche le imprese profit più socialmente responsabili e le relative associazioni di rappresentanza.

Un Patto che possa progressivamente strutturare “una funzione di sistema relativa al coordinamento e alla messa in rete delle risorse presenti sul territorio. Intendendo per risorse non solo la parte afferente al sistema produttivo ma anche la parte relativa ai servizi titolari dei progetti e dei percorsi socio educativi delle persone interessate e target di progetto, ai servizi che per competenza si occupano esclusivamente della mediazione al lavoro, agli enti formativi e a tutte quelle realtà associative e spontanee che giocano un ruolo significativo sul territorio...” (Masi, Tafuro 2010)

Al riguardo, circa le ipotesi di concreto perseguimento attuativo di un Patto Territoriale, può essere utile riprendere quanto relazionato in occasione del Seminario CSAPSA-AILeS su “Inclusione delle persone disabili e aziende solidali” (10 maggio 2010) dalla dott.ssa Maria Chiara Patuelli, coordinatrice del Tavolo Interistituzionale per il Lavoro istituito dall’Ufficio di Piano del Distretto Pianura EST della provincia bolognese, ricomprendente 15 Comuni con 150.000 abitanti, diverse cooperative sociali di tipo b e diffusi insediamenti di piccole e medie imprese.

Questo Tavolo si è avviato dalla fine del 2006 e, dichiara Patuelli, “ è nato proprio con l’obiettivo di creare un rapporto con le aziende del territorio ed è (...) composto da: i Servizi di riferimento, il Centro per l’Impiego, la cooperazione sociale, con la cooperativa Pictor che tanto ha contribuito alla nascita di questo tavolo, il sindacato, le organizzazioni datoriali con una presenza un po’ altalenante e i centri di formazione professionale, ecc.

L’obiettivo di questo tavolo è favorire l’inserimento lavorativo di queste persone. Ma come ? La cosa importante, per me, è proprio cercare di costruire un rapporto con le aziende: da un lato coordinare i Servizi al loro interno, ma strutturare anche un

rapporto con le aziende e strutturare una “governance” sul territorio su questi temi.

Da questo punto di vista, appunto, noi riteniamo che la valorizzazione della responsabilità sociale d’impresa sia un aspetto fondamentale e quello che ci piacerebbe fare è riuscire ad avere un rapporto più strutturato con le aziende, proprio per valorizzare il territorio come questo di cui vi parlo, che è un territorio molto ricco dal punto di vista sia del proprio tessuto sociale, della cooperazione sociale, ma anche dal punto di vista delle aziende. Quello che ci piacerebbe è riuscire a fare in modo di creare un Patto Territoriale che possa essere molto chiaro dal punto di vista della comunicazione per i cittadini; comprendere appunto che il welfare e lo sviluppo territoriale sono assolutamente due fattori interconnessi. Chiaramente con gli sguardi diversi che li contraddistinguono, ma nella consapevolezza di poter costruire qualcosa di unitario, visto che abbiamo obiettivi che sono comunque comuni e su questo riuscire a comunicare in maniera chiara anche alla cittadinanza. Questa è una volontà che c’è da parte delle nostre Amministrazioni e quindi speriamo di riuscire a strutturare questo rapporto sempre di più” (Patuelli in Callegari, Gabbiani, Perilli 2011, pp. 51-52).

Ci sembra questa di Patuelli una testimonianza importate che ci fa ben sperare su una possibile sperimentazione da intraprendere nel Distretto di sua pertinenza e con lei concordiamo sulla necessità di strutturare innanzitutto la collaborazione con le imprese.

Come già ripetutamente osservato, del resto, un Patto Territoriale per l’inclusione lavorativa e sociale non ha senso in mancanza delle aziende, in particolare profit, visto che anche la cooperazione sociale non può e non deve da sola affrontare la questione occupazionale delle persone svantaggiate.

Quindi la ricerca delle disponibilità aziendali e la costruzione del rapporto fiduciario con le imprese del territorio è per noi condizione necessaria ed indispensabile, ancorché non sufficiente, per affrontare le molteplici problematiche integrative.

## **8 CERCARE ATTIVAMENTE OPPORTUNITA' INTEGRATIVE NELLE AZIENDE**

Abbiamo visto nel capitolo 2 che possono esserci approcci e metodologie diverse sul tema della occupabilità e della inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili e/o in situazione di disagio.

### **8.1 Approcci complementari su occupabilità e/o inclusione lavorativa – sociale**

Le impostazioni che si confrontano su come affrontare le problematiche relative alla occupabilità e/o alla inclusione lavorativa-sociale delle fasce deboli possono distribuirsi lungo un continuum che va dalle opzioni più focalizzate sul versante della *offerta*, ovvero delle caratteristiche, competenze, attitudini individuali che i singoli possono autonomamente proporre sul mercato del lavoro per raggiungere una occupazione, a quelle che agiscono prevalentemente sul versante della *domanda* espressa dalle aziende, promuovendo, incentivando, facilitando, attraverso politiche e azioni di sistema, determinate scelte produttive, commerciali, di servizio e di impiego dei lavoratori (Villa 2007).

Tra i due estremi troviamo la mediazione di *metodologie intermedie* di:

- orientamento, formazione, accompagnamento, tutoraggio e supporto post inserimento alle persone;
- promozione delle condizioni di contesto aziendale facilitanti l'inclusione di lavoratori deboli.

Così come siamo convinti che le azioni in favore del miglioramento della occupabilità non debbano essere considerate alternative a quelle riguardanti i processi di inclusione lavorativa e sociale, altrettanto pensiamo che lo spettro delle metodologie sopra richiamate vada considerato in tutta la sua articolazione, adottando le soluzioni più appropriate a seconda dei casi e delle circostanze, secondo complementarità e integrazione reciproca.

Il minimo comun denominatore che attraversa le differenti opinioni e scelte al riguardo è riconducibile all'esigenza di individuare la correlazione migliore possibile, date determinate condizioni di contesto e soggettive, tra offerta e domanda di lavoro, *aprendo un ponte comunicativo con le imprese*; quelle innanzitutto dislocate nelle realtà locali di appartenenza delle persone inoccupate/disoccupate alla ricerca di un impiego.

Possono essere le persone che autonomamente si attivano per cercare lavoro, secondo il *principio di responsabilità individuale* affermato da politiche e metodiche centrate sull'*attore*, quindi sull'*offerta*, che lasciano al singolo il compito di accrescere le abilità e di esercitare la propria soggettività in un contesto libero di variare secondo logica di *laissez faire* (ivi, p. 57).

Possono essere gli enti pubblici, gli attori e i servizi del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro che, secondo un *principio di responsabilità collettiva / istituzionale* mettono in atto azioni di *supporto* formativo e di accompagnamento delle persone che più hanno bisogno di *aiuto* per l'apprendimento di competenze professionali utili e di *mediazioni* efficaci per entrare o rimanere nel mondo del lavoro.

Possono essere, altresì, le pubbliche istituzioni o gli organismi di governo nazionale e locale che con politiche di sviluppo economico e di sostegno a determinati comparti e segmenti della produzione agiscono sull'ampliamento della *domanda*, con la creazione di posti di lavoro, eventualmente all'inizio sovvenzionati, cercando di ridurre il tasso di disoccupazione anche delle fasce deboli di popolazione.

A tali politiche si associano, inoltre, su un piano più operativo le iniziative di promozione dei *contesti* facilitanti l'inclusione delle persone disabili e/o in situazione di disagio, che si ispirano ai principi della *responsabilità sociale di impresa e di territorio* e che in particolare si appellano alle aziende che nel comportamento organizzativo quotidiano sono capaci di buone prassi inclusive.

Sono tre principi di responsabilità, quelli richiamati, tra loro non contrapposti, che vanno a nostro avviso congiuntamente considerati, dai quali discendono scelte ed azioni che possono



essere variamente combinate sul piano attuativo in programmi territoriali, progetti complessi e percorsi personalizzati.

Sarebbe un'errore opporre gli uni agli altri, quando possono invece essere coniugate le rispettive positività, attenuandone di converso i limiti che, nel caso della inclusione lavorativa e sociale delle persone più complesse, potrebbero risultare particolarmente pregiudizievoli.

Il fare, ad esempio, affidamento sulla autonoma capacità individuale per risolvere il problema di inserimento/reinserimento nel mondo del lavoro delle persone con disabilità/in situazione di disagio è quanto di meglio si possa desiderare se il soggetto ha le motivazioni e le capacità per farlo, corrispondenti alle richieste ed aspettative aziendali.

Si evita di costruire e di fare indossare alla persona l'abito dell'utente, in quanto tale portatore di bisogni e limiti che richiedono di essere "tecnicamente" affrontati tramite l'intervento di altri, nella veste di operatori-assistenti, con il rischio di depotenziare le soggettive aspettative, possibilità di scelta e di sperimentazione (Becker e Drake 2005).

Una assolutizzazione di questa impostazione può comportare, però, per chi non possiede o ha perduto le motivazioni e le capacità necessarie ad un incontro diretto con il mercato del lavoro, una condizione di abbandono e di peggioramento della propria situazione. Se intervengono, invece, i servizi preposti, individuando un'azienda disponibile con mansionario adatto, con gli opportuni aiuti e supporti formativi e di tutoraggio necessari ad attivare stage e tirocini di inserimento lavorativo mirato, la persona può essere inclusa e nel tempo occupata (Lepri e Montobbio 1993, Callegari 2008). Di converso, una modalità supportata, tutelante, come questa, potrebbe convertirsi in esiti inibitori, stigmatizzanti e passivizzanti, se asseconda derive assistenzialistiche e se la persona non viene adeguatamente stimolata ad assumersi la propria individuale iniziativa e responsabilità, perpetuandone una condizione che nel tempo può cronicizzarsi, fin'anche a regredire.

Per entrambi i precedenti approcci, dunque, l'agire in senso promozionale verso e nei contesti aziendali, per aumentare le disponibilità del modo imprenditoriale e delle singole

organizzazioni ad accogliere e valorizzare le differenze delle risorse umane impiegate (sia forti che deboli, di genere, culturali, di orientamenti sessuali diversi, ecc.), secondo finalità di sviluppo della responsabilità sociale di impresa (Callegari, Corrado, Donati, Falletti, Modena, Zarri, Zuntini 2007) può essere al pari utile, favorendo sia chi il lavoro lo cerca e lo trova da solo, pur con tutte le sue specificità e sia chi ha bisogno di aiuto per entrare in un contesto produttivo adatto, perché da solo non ce la può fare.

Va da se che non è sufficiente che una azienda si dichiari o comunichi la propria adesione ai principi della responsabilità sociale di impresa perché ciò sia vero e risulti coerentemente dimostrabile nei comportamenti.

Sappiamo bene quanto la retorica della RSI spesso prevalga sulle buone pratiche, pur frequenti, molto più di quanto si immagini in tante piccole e medie imprese che agiscono, spesso inconsapevolmente, comportamenti virtuosi accogliendo, formando e occupando persone con difficoltà rilevanti.

Bisogna allora rivolgersi alle aziende che rappresentano la parte migliore della nostra imprenditoria e che possono dare un contributo importante all'inclusione come fondamentali partner, con cui costruire rapporti di collaborazione stabili, senza che le stesse si debbano sentire assediate o oggetto di richieste impossibili da soddisfare.

## **8.2 Attivare e sviluppare la collaborazione con le aziende**

Si potrebbe organizzare una “*funzione distrettuale di ricerca delle disponibilità aziendali*” (v. appendice) compatibili e più adatte all'attivazione di processi inclusivi, finalizzata a creare le premesse (informative, conoscitive reciproche, fiduciarie) per impiantare rapporti di stabile collaborazione all'interno di accordi e di Patti del Lavoro locali con le caratteristiche delineate nel capitolo precedente.

*L'individuazione* infatti *delle aziende* che in un determinato territorio possono esprimere una domanda di lavoro corrispondente ai requisiti delle persone inoccupate/disoccupate e/o che possono mettere a disposizione contesti organizzati entro

cui situare percorsi personalizzati di socializzazione, di apprendimento, di integrazione lavorativa e sociale, non necessariamente finalizzati ad esiti assuntivi, diviene *condizione necessaria ed indispensabile, ancorché non sufficiente, per ogni azione inclusiva*.

E' una condizione questa sovente non soddisfatta anche nell'ambito dei servizi formativi e di mediazione al lavoro, quando il tempo dedicato dagli operatori alla ricerca delle aziende con cui collaborare ed alla cura del rapporto di collaborazione con le medesime è vistosamente ed incomprensibilmente scarso, insufficiente, sottostimato nei budget dedicati.

Il più delle volte gli sforzi sono concentrati sulle attività di bilancio di competenze, orientamento, formazione, sostegno alla persona lasciando a valle, ad un'incerta prospettiva futura, la corrispondenza effettiva con la domanda di lavoro aziendale espressa nel territorio di pertinenza o nei casi migliori attivando stage e tirocini formativi nella prima azienda che offre un mansionario compatibile, a prescindere dalle caratteristiche più o meno idonee di contesto che grande importanza hanno sulla qualità degli apprendimenti di competenze prestazionali-trasversali e sulla integrazione sociale raggiungibile (Callegari 2010).

E' paradossale infatti che spesso chi si occupa di inserimento lavorativo così poco tempo dedichi al rapporto con le aziende, alla conoscenza delle organizzazioni produttive, alla lettura delle dinamiche del sistema produttivo e del mercato del lavoro locale, quando questa dovrebbe essere una delle preoccupazioni principali.

I motivi sono a nostro avviso riconducibili ad una persistente concezione del welfare che interviene sulla persona decontestualizzandola, nell'errata convinzione che sia sufficiente la tecnica che modifica/migliora le soggettive abilità/competenze per far sì che il soggetto si inserisca pienamente nei contesti di vita e di lavoro.

Gli stessi contesti, invece, sono parte costitutiva dei processi di socializzazione, di apprendimento, di integrazione e andrebbero considerati a monte, non a valle, già in fase di

progettazione e congiuntamente all'attività svolta con la persona.

Ci si prepara alla vita e si apprende un lavoro non tanto, o almeno non solo, per recepimento/trasmissione di conoscenze provenienti da buoni genitori-maestri-formatori, ma soprattutto tramite la partecipazione sociale ad attività e pratiche che si svolgono in un determinato contesto, avendo a mente che ogni processo di apprendimento è un processo di costruzione di conoscenze e saperi pratici frutto di interazioni, scambi, transazioni tra chi apprende e la situazione/ambiente entro cui la persona è inserita, che include altri, compreso chi insegna, modificando i reciproci comportamenti.

Vi è poi un gap informativo-formativo che riguarda gli stessi operatori sociali, educatori, formatori relativo al possesso di competenze altre rispetto a quelle tradizionalmente impiegate nelle relazioni di aiuto con le persone disabili-svantaggiate, che non vanno oltre le tecniche del lavoro sociale di rete e che dovrebbero invece ricomprendere, per citarne alcuni, gli aspetti legislativi che governano il mercato del lavoro, le dinamiche dei sistemi produttivi, l'analisi delle organizzazioni di lavoro, i criteri ed i codici comunicativi che caratterizzano il profit, sostanzialmente dissimili da quelli del welfare, le tecniche di mediazione e negoziali per poter interagire, fare accordi, promuovere collaborazioni con le imprese for profit.

Con quanto sopra osservato si spiega come la ricerca delle aziende con cui collaborare, ad esempio per l'attivazione di uno stage, di una borsa lavoro o di un tirocinio formativo, sia erroneamente ritenuto un compito residuale, affidato a chi deve pagare il noviziato e fare un lavoro di manovalanza, quando invece dovrebbe essere parte fondamentale costitutiva delle funzioni dell'operatore della mediazione lavorativa di persone disabili - in situazione di disagio.

Diversamente non si capisce che tipo di mediazione potrebbe riuscire a fare un siffatto operatore, quando scansa la ricerca della azienda idonea, perchè compito notoriamente arduo, impegnativo, frustrante, che incontra più dinieghi e rinunce, che disponibilità offerte, ma che è fondamentale per situare in un contesto/sfondo integratore processi efficaci di inclusione e per

sfuggire alla strisciante logica assistenziale che può attraversare, anche inintenzionalmente, chi si occupa solo della persona senza porsi il problema del contesto (o meglio dei contesti di vita e di lavoro).

### **8.3 Coinvolgere gli utenti nella ricerca delle aziende**

Volendo agire nel breve/medio periodo, in attesa di superare evidenti limiti di professionalità, a fronte di una frequente inadeguatezza degli operatori può essere che siano gli stessi utenti a venire in soccorso e a “beneficiare” di un vuoto istituzionale che anche con il loro apporto, in termini di auto aiuto e di attivazione motivazionale – professionale, verrebbe colmato con vantaggi sia per la ricerca autonoma del lavoro che per la ricerca delle disponibilità aziendali utili a percorsi supportati di inclusione.

*A tale non facile compito potrebbero partecipare, infatti, secondo i menzionati tre principi di responsabilità, tanto le persone disabili/in situazione di disagio, quanto gli operatori professionali preposti all’inserimento lavorativo, facendo gruppo-equipe di lavoro in grado di mobilitare energie che altrimenti spesso rimangono latenti e contenere ansie, frustrazioni, fatiche che la ricerca delle aziende, non solo compatibili ma idonee, inevitabilmente comporta.*

Come positivamente sperimentato da CSAPSA nel 2009/2010 con il Progetto Agenzia di ricerca delle disponibilità aziendali per l’inclusione lavorativa e sociale / Call Center Sociale in collaborazione con il Dipartimento di Salute Mentale dell’ASL di Bologna, Anastasis, Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, Fondazione Carisbo, Virtual Coop si potrebbero individuare alcune persone disabili, con disagi psichici o altrimenti svantaggiate, in possesso di istruzione scolastica media-superiore, abilitabili tramite uno specifico training formativo a compiti di telemarketing con gestione informatizzata delle informazioni acquisite dalle aziende. Queste persone, dopo un periodo di tirocinio, potrebbero essere assunte o incaricate come operatori di telemarketing o della mediazione junior e lavorerebbero in collaborazione con operatori della

mediazione senior competenti sul versante del rapporto negoziale con le aziende, andando a costituire assieme a loro una equipe stabile.

In una prima fase agli operatori junior sarebbero affidati compiti di contattamento telefonico di “primo colpo” per la ricerca delle disponibilità aziendali compatibili con le indicazioni nominative delle persone da inserire (in stage, tirocinio, borsa lavoro), oltre che il tracciamento degli esiti di questa ricerca tramite digitazione informatica a maschera su piattaforma telematica ad accesso condiviso con gli operatori dei servizi di territorio segnalanti.

La ricerca effettuata potrebbe essere utile anche agli operatori junior che vogliano loro stessi proporsi sui profili e mansionari ritenuti adatti e desiderabili richiesti dalle aziende, così come potrebbero essere connesse a questa fase preliminare di rilevazione altre persone disabili/in situazione di disagio che vogliono proporsi autonomamente, tutt'al più con supporto IPS, accedendo a liste di aziende selezionate (in base alla disponibilità resa, al tipo di professionalità richiesta, alla collocazione geografica, ecc.) con le quali direttamente interloquire per inoltrare domanda di lavoro.

Gli operatori senior potrebbero essere di aiuto a queste persone che si attivano individualmente per fornire loro indicazioni e consigli utili nella consultazione delle aziende registrate in data base, nella ricerca di ulteriori opportunità di impiego tramite internet e altri canali, nella redazione del curriculum e nelle precauzioni da osservare durante il colloquio assuntivo.

Più in generale, per le persone segnalate che hanno bisogno di percorsi di accompagnamento e di tutoraggio continuativo, gli operatori senior interverrebbero successivamente sulle aziende rilevate come tendenzialmente disponibili per approfondire le condizioni di compatibilità/idoneità dei mansionari e dei contesti offerti, tramite incontri di approfondimento con i responsabili aziendali assieme ai referenti delle persone da inserire, per la formalizzazione degli accordi in base ai quali attivare i percorsi inclusivi.

Con le imprese andrebbe poi intrattenuto un rapporto di costante comunicazione fin dall'inizio improntato alla massima serietà professionale e disponibilità degli operatori ad intervenire a fronte di qualsiasi bisogno, criticità, esigenza di affrontare problemi, nell'auspicio che si strutturino nel tempo relazioni personalizzate e fiduciarie tali da preludere alla continuità collaborativa con le aziende, in particolare quelle verificate alla prova dei fatti più socialmente responsabili.

A queste aziende, che andrebbero costantemente ringraziate per l'apporto reso e compensate con riconoscimenti non solo simbolici (proposte CSAPSA - Provincia di Bologna 2008), per effetto del volano emulativo dalle stesse rappresentato e per contiguità di contatti intrattenuti si potrebbero aggiungere altre imprese che stanno nella rete degli stakeholder di tali realtà virtuose, implementando il numero, la diversificazione e la qualità dei contesti esperibili.

Un Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale che possa contare su un panel significativo di aziende collaboranti potrebbe a questo punto più facilmente decollare e con le associazioni di rappresentanza datoriali definire accordi di sistema per ulteriormente valorizzare, anche in senso economico, il contributo reso.

Si verrebbero così a complementare, in un'unica funzione, con il ruolo integrante, supportivo, di mediazione svolto dall'equipe/gruppo di lavoro, tre impostazioni riconducibili ad altrettanti, diversi principi di responsabilità, con traduzioni applicative ed azioni conseguenti tra loro non in contrasto, bensì collegate e sintoniche:

- a- lo stimolo offerto all'attivazione motivazionale individuale, all'innescio di processi di empowerment ed il sostegno orientativo reso a percorsi imperniati sulla responsabilità individuale;
- b- il supporto reso a persone con bisogni speciali o complessi tramite la ricerca di un contesto aziendale idoneo e l'attivazione di percorsi tutorati di apprendimento "in situazione", in applicazione del principio di responsabilità istituzionale;

- c- la promozione dei contesti aziendali all'inclusione delle differenze ed il riconoscimento della responsabilità sociale di impresa dimostrata in concrete buone prassi dalle realtà con cui si sono costruiti significativi rapporti di collaborazione, con vantaggi sia per quanto riconducibile al punto a) che a quello b).

#### **8.4 Il gruppo di ricerca delle disponibilità aziendali come volano inclusivo-occupazionale**

Assieme alle caratteristiche soggettive e professionali dei membri junior e senior e alla loro compatibilità reciproca, è la dimensione del gruppo ad avere straordinaria importanza per l'appropriato funzionamento e gli esiti di una funzione così complessa come quella della ricerca delle disponibilità aziendali.

Trovare e dare lavoro avvalendosi di coloro i quali lo stanno da tempo senza fortuna cercando, per aiutare altri più in difficoltà, altrimenti esclusi dalle organizzazioni profit, svolgendo una funzione difficile, disattesa spesso dagli stessi operatori professionali preposti all'inserimento lavorativo può sembrare un paradosso destinato a sicuro fallimento.

Eppure l'esperienza ha dimostrato essere possibile, se nel gruppo misto / equipe integrata (superando la distinzione operatori/utenti, si sarebbe detto in altri tempi) si innescano meccanismi generativi di:

- maggiore investimento motivazionale da parte dei singoli,
- cooperazione vs competizione,
- sostegno reciproco,
- spirito emulativo nel conseguimento del risultato,
- contenimento dell'ansia e della frustrazione a fronte delle inevitabili difficoltà,
- senso di appartenenza ed identificazione.

Il gruppo infatti, come abbiamo avuto modo di constatare anche nella ricerca sulle condizioni facilitanti l'inclusione nei contesti aziendali (Callegari 2010, p. 94-98), se positivamente



configurato, agisce come potente motivatore e attivatore delle potenzialità individuali, soprattutto quando la persona che ha sperimentato fallimenti e si porta dietro una immagine svalutativa di se, può avvalersi del supporto non assistenziale, competente, non giudicate degli altri membri del gruppo.

L'importante è fare squadra, puntando a risultati condivisi collettivamente, anche se ognuno si deve assumere la personale responsabilità del compito che è chiamato a svolgere e dei suoi esiti. Va infatti evitata ogni condizione di isolamento, che nel caso della ricerca delle disponibilità aziendali è dimostrato essere fonte di rapido deperimento motivazionale e di vissuti di inadeguatezza o di soverchiante difficoltà, con abbandono del compito e burn out.

Basti al riguardo considerare che su 100 contatti aziendali la media delle disponibilità tendenziali, da verificare e approfondire, è del 10 % che passa al 6/8 % di concrete attivazioni di stage e tirocini non finalizzati, per ridursi al 2/3 % di possibili percorsi finalizzati.

Questo è uno dei motivi, se non la principale ragione per cui gli operatori sociali non si prestano e non si orientano ad acquisire competenze specifiche relative alla ricerca delle disponibilità aziendali ed al rapporto negoziale con le imprese. Lo fanno all'inizio del loro percorso di crescita professionale, per poi appena possibile delegare ad altri questa funzione, oppure rimandando fatalisticamente al futuro ed alla singola persona l'ingresso in un contesto produttivo vero.

Il risultato è la ricorsività senza sbocchi della relazione di aiuto con l'utente che diventa sempre più assistenziale e sempre meno promozionale di apprendimenti progressivi e di affrancamenti.

Se il compito non è ambito e non è svolto dagli "operatori" vale la pena, allora, *obtorto collo*, proporlo come attività lavorativa agli "utenti", ovvero a persone disabili/in situazione di disagio inoccupate/disoccupate che possano essere formate ed abilitate alla funzione di contattamento aziendale, con l'impiego di tecniche di telemarketing e di comunicazione negoziale.

Può essere questo un'utile opportunità educativa per gli stessi operatori, che si troverebbero a dipendere e ad imparare dai, non

più a questo punto, utenti nella misura in cui questi ultimi diventano con la ricerca effettuata essenziali all'avvio di percorsi inclusivi che non possono prescindere da un contesto aziendale per potersi compiere.

Per gli ex utenti, o *peer operator* che dir si voglia, inoltre, la funzione di ricerca comunque richiesta, non svolta da altri, potrebbe rappresentare una opportunità occupazionale vissuta in senso meno svalutante come avviene invece per gli operatori "professionali", con impegno reso, continuità applicativa nel tempo e risultati finanche migliori di quanto mediamente conseguito.

Ci sembra che questo possa essere un modo per tradurre operativamente il principio di responsabilità individuale con l'attivazione motivazionale, l'innescò di processi di empowerment e di acquisizione/applicazione di competenze tecniche e comunicative idonee a confrontarsi direttamente con le imprese profit, generando opportunità di impiego occupazionale per se e per altri. Non è alternativo al repertorio dei servizi di orientamento, formazione, supporto, accompagnamento al lavoro delle persone con maggiori difficoltà, secondo responsabilità istituzionale, in quanto offre un apporto essenziale per reperire contesti aziendali idonei entro cui situare i processi inclusivi. Peraltro nello svolgimento del compito di ricerca le persone disabili o in situazione di disagio non sono lasciate sole, ma agiscono all'interno di un gruppo e possono avvalersi di operatori della mediazione che coadiuvano la gestione del rapporto con le aziende.

Nell'insieme si pongono le basi per progredire sul versante di un più organico rapporto di collaborazione con le organizzazioni profit, facendo sì che il concetto di responsabilità sociale di impresa (e di territorio) non sia solo una formula retorica per aumentare gli affari (o il consenso), ma si traduca e si diffonda in buone prassi inclusive, magari a minore impatto mediatico ma a più forte incidenza sul piano della giustizia e della coesione sociale.

(Riportiamo in appendice una proposta operativa che delinea le caratteristiche che potrebbe assumere questa funzione)

## 9 IL FONDO DI COMUNITA'

Per spendere le azioni e dare gambe operative al Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale si pone con immediata evidenza il problema delle risorse economiche su cui fare affidamento, che non possono essere riconducibili al solo finanziamento pubblico per servizi di welfare o di politica attiva del lavoro, come già detto in progressiva riduzione.

Anche relativamente alle *misure di sostegno al reddito delle persone indigenti* da coinvolgere nei processi di inclusione sociale, *come iniziativa vicariante* più organici provvedimenti nazionali o regionali, vanno trovate risorse compensative che possano dare una prima risposta, per quanto parziale ed insufficiente possa risultare.

### 9.1 Fare fund raising per acquisire risorse integrative

Crediamo si debbano prevedere iniziative di raccolta fondi che estendano i possibili interlocutori da coinvolgere nel sostegno delle buone cause in favore della inclusione sociale e lavorativa promosse con il Patto Territoriale.

Oltre ai canali di finanziamento pubblici vanno dunque reperiti contributi tramite azioni di *fund raising* interpellando le *imprese for profit*, a partire da quelle già collaboranti nell'ospitalità di stage/tirocini/borse lavoro, le *persone residenti* nel distretto interessato dal Patto e, non da ultime, le *fondazioni*.

Vediamo intanto cosa si intende per fund raising e quali possono essere le metodologie e gli strumenti adottabili.

Secondo Melandri e Masacci (2000) il *fund raising* nell'ambito degli enti del cosiddetto terzo settore "è il complesso di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di *rapporti di interesse* tra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle" (ivi, p. XV).

Al riguardo gli stessi Autori ritengono che, a differenza di quanto sostenuto da altri studiosi, il fund raising presupponga il dare qualcosa per ottenere in cambio dell'altro e che in tale

dinamica sia normale la presenza di un interesse sia in chi dona che in chi riceve, nel senso di conveniente relazione fra gli esseri che fanno parte di quel rapporto.

Il *reciproco interesse* è la prima delle 12 idee guida del fund raising indicate dagli stessi studiosi, avendo a mente l'accezione originaria del termine proveniente dall'omonimo verbo latino dal significato "essere in mezzo", "partecipare", quindi interagire con l'altro, con lo scopo di apportare un mutuo beneficio, ben al di là della usuale connotazione negativa che intende l'interesse come espressione (intenzionalità-azione) meramente egoistica, strumentale ed indifferente al bene altrui.

Per Melandri e Masacci, dunque, il primo comandamento di un fundraiser è quello di saper generare matrimoni di interesse fra chi riceve e chi dona nella convinzione che "nulla è più sbagliato del ritenere che un donatore possa agire secondo la logica del "niente per niente". Prima o poi presenterà il conto e, se l'organizzazione non è pronta a presentare una risposta adeguata alle sue aspettative, potrebbe perdere il donatore" (ivi, p.4).

La seconda idea guida è che *le persone donano a persone...per aiutare persone*, nel senso che principio fondamentale del fund raising è porre le persone al centro dell'azione organizzativa, ovvero "si raccolgono risorse impiegando il tempo di persone, coinvolgendo persone, richiedendo risorse (beni materiali o finanziari) a persone per soddisfare bisogni di altre persone" (ivi, p. 11).

La terza idea guida ci indica che l'uso di strategie di marketing nel fund raising per proporre, "vendere", una buona causa al potenziale donatore deve abbandonare l'approccio tradizionale della vendita *push*, a spinta, basata sulla aggressività con cui un prodotto viene presentato ai consumatori da un venditore prevaricante, per adottare il marketing cosiddetto *pull*, congruente peraltro con i valori e le logiche di azione del no profit.

Con questo approccio il perno della "vendita" passa dal venditore insistente ed opportunista all'acquirente che persuaso della bontà dell'oggetto, "costruisce insieme" al produttore il bene da acquistare. "Il cliente è contento e convinto. Non si

sente spinto o forzato. Il cliente non dà solo i soldi in cambio di una prestazione, ma vive una esperienza. In questo modo è fedele all'acquisto non perché è stato ossessionato, ma perché è lui stesso che l'ha deciso" (ivi, p.14)

La quarta linea guida è *il principio del giusto per 6*, ovvero "Un'azione di fund raising di successo è quella condotta dalla persona *giusta* che chiede al donatore *giusto*, la *giusta* cifra, per il *giusto* progetto, nel momento *giusto*, nel modo *giusto*". (ivi, p. 16).

La quinta idea guida si richiama al contributo del sociologo ed economista Wilfredo Pareto, secondo il quale esiste un fenomeno che interessa in generale gli organismi, fino ad avere forza di legge, per il quale l'80% dell'attività viene prodotta dal 20% dei loro membri.

Tale legge vale in macroeconomia, dove l'80 % del PIL è realizzato dal 20% delle imprese, a livello di impresa dove il 20 % dei prodotti realizzati genera l'80% dei profitti, nel marketing dove il 20% degli agenti realizza l'80% delle vendite.

Al pari, nel fund raising delle organizzazioni no profit spesso l'80% dei fondi raccolti viene dal 20% dei volontari. Questo induce a dotarsi di sistemi informatici che permettano di individuare con sicurezza il 20% di donatori su cui concentrare l'attenzione per ottenere l'80% delle risorse.

La sesta idea guida rammenta, per non lasciare nulla di scontato, di *dire sempre la verità*, senza farsi tentare dall'idea di ingigantire la buona causa per impressionare il donatore.

La settima idea guida consiglia di *rendere facile donare* predisponendo modalità agevolanti per rendere semplice effettuare una donazione, visto che spesso le persone sono prese da molti impegni e l'intenzionalità a donare deve trovare modo di attuarsi velocemente, senza complicazioni procedurali.

L'ottava idea guida indica di *non cercare alibi* alla possibilità per tutte le organizzazioni no profit, grandi o piccole esse siano, di svolgere attività di fund raising, pur nella consapevolezza che raccogliere fondi non è affatto facile.

Il fund raising condotto però seriamente, in quanto *attività che non si può improvvisare* (nona idea guida), consente di raggiungere risultati importanti. Valgono al riguardo i sei passi

del ciclo del fund raising ai quali attenersi, come proposti da Melandri e Masacci, che andremo più avanti ad illustrare.

In tal modo *non sempre essere piccoli è uno svantaggio*. Ce lo dice la decima idea guida, a patto che si operi secondo certi criteri, quali:

- il sapersi differenziare rispetto ad altre organizzazioni per la specificità del servizio svolto;
- l'aver un'anima che desti impressione positiva negli interlocutori;
- la passione, che sorregga l'impegno e la dedizione a volte straordinaria dei suoi membri;
- la cura dei dettagli, che rende superba l'esecuzione e grande qualitativamente l'organizzazione;
- la cultura aziendale, non solo appannaggio di grandi imprese ma anche di piccole realtà del no profit, che riescono a distinguersi per l'apporto di pensiero ed azione reso.

*Testare, testare, testare* è la undicesima idea guida da considerare, nella misura in cui ogni iniziativa di fund raising, prima di essere validata ed attuata a più ampio raggio, va testata, verificata, con l'onere della prova sul campo.

Infine, dodicesima idea guida, *ringraziare, ringraziare, ringraziare* perché, come sollecitano a fare Melandri e Masacci, "occorre ringraziare sempre e velocemente, meglio se fra le 24 e le 48 ore dopo il ricevimento del dono" visto che "ringraziare, oltre che essere buona educazione e dunque una cortesia indispensabile, è anche un segno di rispetto e di riconoscimento al donatore per la generosità dimostrata. Chi non dice grazie, probabilmente non merita neanche una ulteriore donazione" (ivi, p. 46).

L'atto finale di ringraziamento sancisce la positiva conclusione di un ciclo che per compiersi positivamente non può essere affidato al caso o anche solo improvvisato.

Secondo sempre i nostri autori di riferimento sei sono i passi da compiere in ogni azione di fund raising:

"1- Creazione e condivisione della mission

Sviluppare la mission dell'organizzazione non profit è il primo passo del ciclo. Non c'è azione di fund raising che possa sperare

di avere successo senza prima aver chiarito e condiviso vision, mission e valori dell'organizzazione.

#### 2 – Identificazione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi e, di conseguenza, della buona causa è il secondo passo di un'azione di fund raising. Gli obiettivi del fund raising, di qualunque tipologia essi siano (risorse economiche, tecniche ed umane), devono essere sempre legati a progetti concreti, a quella che in gergo è definita "la buona causa".

#### 3 – Scelta dei mercati da avvicinare

La selezione dei mercati su cui operare costituisce il terzo passo del ciclo di fund raising. Per semplificare" si possono individuare "quattro mercati di riferimento: raccolta dalle persone, raccolta dalle imprese, raccolta dagli enti pubblici, raccolta dalle fondazioni bancarie e/o civili (...)

#### 4 – Individuazione degli strumenti da analizzare

La scelta degli strumenti da utilizzare nel fund raising rappresenta il quarto passo del ciclo del fund raising. Tra gli strumenti base (...) la raccolta postale o mailing e la creazione di eventi speciali (...) la raccolta telefonica o telemarketing, il contatto diretto, le sponsorizzazioni, internet e la posta elettronica, l'attività di advertaising, le attività commerciali marginali.

#### 5 – Implementazione delle decisioni

Creare il gruppo di lavoro che lavori per l'implementazione del fund raising è il quinto passo del ciclo di fund raising. Non c'è raccolta fondi senza un'azione condivisa da parte di tutte le persone operanti all'interno dell'organizzazione (...)

#### 6 – Valutazioni dei risultati

Verificare i risultati rappresenta il sesto e ultimo passo del ciclo che è subito pronto a ricominciare, dopo le opportune correzioni dettate dall'esperienza accumulata. Al termine del ciclo, occorrono alcune regole semplici per rendicontare e per valutare i risultati dell'azione di fund raising" (Melandri e Masacci 2001, p 12).

## 9.2 Le imprese come interlocutrici del fund raising

Senza addentrarci in una disanima che esula dai nostri propositi riteniamo che l'impostazione di Melandri e Masacci possa essere mutuata nelle azioni di fund raising per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate, a partire proprio dal rapporto che si vorrebbe intrattenere e consolidare con le *imprese for profit*.

Nel presupposto che anche le imprese più eticamente avvertite siano motivate a donare se ravvedono gli estremi di una utilità reciproca, sia propria che del beneficiario della donazione, cosa e come si potrebbe chiedere loro di funzionale agli scopi oggetto della nostra trattazione ?

Intanto va osservato che sempre più le imprese come interlocutrici di azioni di fund raising sono destinate a crescere in quanto, come dimostra l'esperienza di altri paesi anglosassoni, rappresentano un grande potenziale in Italia ancora il larga parte da esplorare, anche alla luce del fatto che tali organizzazioni dovranno acquisire una sempre maggiore responsabilità sociale.

Secondo Goodwill, società di servizi per il no profit, alle imprese conviene sposare cause sociali in quanto:

- nei prossimi anni devono affrontare e gestire un cittadino consumatore sempre più sofisticato ed esigente;
- devono soddisfare le aspettative sociali dei propri clienti;
- i prodotti offerti dovranno distinguersi oltre che per un elevato livello qualitativo anche attraverso connotati immateriali (ogni marchio dovrà esprimere dei valori etici)

Questo processo di avvicinamento si è già da tempo avviato in altri paesi, quali Stati Uniti e Gran Bretagna:

- per il 76 % dei consumatori americani, infatti, a parità di prezzo e qualità sceglie prodotti/servizi dell'impresa impegnata socialmente;
- il 93% dei responsabili marketing delle imprese americane hanno dichiarato di scegliere strumenti come il *cause related marketing* ( marketing legato alle cause) per la capacità che offre di creare un più forte legame con i consumatori;



- l'86% dei consumatori inglesi ha un'immagine più positiva delle imprese che si associano ad una buona causa;
- il 61% degli inglesi cambierebbe negozio per la spesa se questo fosse impegnato socialmente;
- l'80% ritiene che la responsabilità sociale possa rappresentare per l'impresa un vantaggio positivo.

C'è, dunque, una forte pressione nei confronti delle imprese da parte di cittadini consumatori affinché si assumano le responsabilità connesse alla centralità che si sono conquistate nella società.

Per questo, secondo la società Goodwill, anche in Italia alle imprese "conviene" acquisire una maggiore responsabilità sociale, nel senso di contribuire al miglioramento della qualità della vita dei propri stakeholders (clienti, dipendenti e altri portatori di interessi), contribuendo alla risoluzione dei problemi della società (Goodwill 2002).

*Sponsorizzazione e cause related marketing* sono modalità attraverso le quali le imprese possono sostenere buone cause e trarne vantaggi sia qualitativi, che competitivi nel rapporto che intrattengono rispettivamente con i propri interlocutori-stakeholder da un lato e con i propri concorrenti, dall'altro lato.

Con il termine *sponsorizzazione* si intende " il finanziamento, totale o parziale a scopo pubblicitario, di una persona, un gruppo di persone, una manifestazione o attività di varia natura, da parte di aziende industriali e commerciali, per finalità economiche. In quanto strumento di comunicazione, la sponsorizzazione va ad unirsi ai tradizionali strumenti di communication mix, ossia a quell'insieme di elementi comunicazionali volti a incentivare il pubblico all'acquisto di prodotti e servizi" (De Giorgi 1988 in Melandri e Masacci 2001, p.173).

Si può considerare la sponsorizzazione come derivazione odierna del *mecenatismo*, anche se vi è una sostanziale differenza tra i due:

- la sponsorizzazione presenta un marcato carattere commerciale, dove è l'aspettativa di ritorno economico in termini pubblicitari che soprattutto spinge l'azienda a promuovere determinate attività e iniziative;

-con mecenatismo si intende, invece, l'atto di liberalità effettuato senza previsione di alcun vantaggio immediato, ovvero come finanziamento di persone e/o iniziative per finalità non economiche.

Mentre nel caso della sponsorizzazione vi è la stipula di un contratto che a fronte del pagamento economico stabilisce l'impegno a carico dello sponsorizzato di diffondere i segni distintivi dello sponsor affinché lo stesso ne abbia un ritorno pubblicitario, con il versamento a titolo di liberalità proprio del mecenatismo non vi è alcun obbligo nel contratto che impegna il beneficiario, salvo la facoltà del mecenate di pubblicizzare il proprio contributo (ivi, pp 174-175).

Con *sponsorizzazione sociale* si intende, altresì, il collegamento tra un'impresa sponsor e un'attività avente carattere di utilità sociale. Rappresenta per l'impresa sponsor un valido mezzo di comunicazione che testimonia e veicola la responsabilità sociale assunta e si collega, pertanto, alle forme di *cause related marketing* o marketing legato alle buone cause, sempre più diffuse anche in Italia.

Per Philip Kotler si definisce cause related marketing “qualsiasi sforzo effettuato da un'impresa per accrescere le proprie vendite, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi di una o più organizzazioni non profit” (Kotler e Andreasen 1998).

Va da sé che la responsabilità sociale di impresa non può esaurirsi in queste forme di contribuzione economica che agiscono con scopi commerciali o fanno leva sulla destinazione filantropica di una parte dei profitti, a prescindere da come gli stessi vengono ottenuti.

In tal senso crediamo che siano socialmente responsabili soprattutto le imprese che testimoniano quotidianamente, nel comportamento di impresa e nella capacità inclusiva dei lavoratori deboli o diversi il proprio merito distintivo.

Quando entrambe le vocazioni si esprimono, unitamente al sostegno finanziario di iniziative e programmi di pubblica utilità, crediamo si possa affermare appieno il valore non solo economico, ma sociale e culturale di una impresa straordinariamente importante per la comunità-società entro cui si colloca come motore di sviluppo e di coesione sociale.

### 9.3 Gli strumenti del fund raising comunitario

A livello di aggregazioni societarie, oltre e ancor prima delle imprese, come interlocutrici di un *fund raising comunitario* deputato a mantenere un welfare di prossimità vi sono le *persone residenti* nei Comuni del Distretto interessato dal Patto Territoriale.

Si potrebbe pensare ad una azione congiunta di tutti i Sindaci dei Comuni facenti parte del Distretto per la *costituzione di un apposito Fondo* alimentato da pubbliche sottoscrizioni o dalla fiscalità locale.

E' quanto è stato fatto con la destinazione di 1 euro a cittadino effettuata dai Comuni della provincia bolognese (Distretti di Porretta e della Pianura EST) in aiuto delle persone rimaste disoccupate e delle relative famiglie. Altrettanto e a maggior ragione sarebbe opportuno fare per chi il lavoro non l'ha mai avuto e che avrà in futuro più difficoltà di altri a trovarlo, con problemi permanenti e non solo contingenti di sussistenza.

Più propriamente come fund raising si potrebbero prevedere strumenti quali:

- il mailing;
- il telemarketing sociale;
- gli eventi speciali;
- il contatto diretto;

Per *mailing* si intende qualsiasi attività di richiesta di sostegno ad una buona causa tramite lettera recapitata al domicilio dei potenziali donatori, con l'impiego di indirizzari costruiti secondo determinati criteri, autonomamente redatti dall'ente che gestisce l'attività di mailing o appositamente acquistati presso broker privati (venditori di indirizzi) o istituzionali (associazioni di categoria, camere di commercio, ordini professionali, ecc.)

Una campagna di mailing può avvalersi sia del circuito postale ordinario, che rimane ad oggi quello più utilizzato, sia di quello

telematico, secondo due modalità: la prima, come alternativa alla posta tradizionale per trasmettere comunque un messaggio stampato su carta (PT postel, telefax, ecc.); la seconda, come modalità per far pervenire messaggi su supporti alternativi (quali la posta elettronica, internet, sms, ecc.).

A prescindere dal circuito che si andrà a scegliere, va a monte verificato che il mailing sia effettivamente utile per la causa che si vuole promuovere, consultando al riguardo un fundraiser e/o cercando di verificare se l'organizzazione è in grado di corrispondere ad una serie di requisiti che attengono alla sua reputazione, alla capacità di distinguersi da altri attori e di precisare obiettivi, oggetto del suo operato, risultati raggiunti, propensione a innovare e disponibilità ad investire per esiti non immediati. L'intraprendere tale metodologia di raccolta fondi presuppone, infatti, la consapevolezza che i risultati non saranno immediati e che può intercorrere un lasso di tempo di alcuni anni per raccogliere i frutti del lavoro svolto, sempre che lo stesso sia stato impostato e programmato con cognizione di causa.

Vanno inizialmente effettuati, ad esempio, test di prova per verificare la risposta su diverse tipologie di indirizzi, sviluppando quelle più promettenti secondo i medesimi criteri di segmentazione, oppure diversificando il target dei possibili destinatari ai quali inoltrare la richiesta di sostegno.

Particolarmente importante, oltre al valore della buona causa e alla scelta dei destinatari è la redazione della lettera che veicola l'immagine dell'ente promotore della raccolta fondi e che contiene il messaggio personalizzato di richiesta del contributo economico.

Secondo Melandri e Masacci (2000) una buona lettera "dovrebbe essere interessante, semplice nell'esprimere i concetti e facile da leggere. Non si esageri in originalità; l'importante è essere certi di aver spiegato il problema per il lettore; dovrebbe contenere ben esplicitata la buona causa; evidenziare le persone che aiuta, non l'organizzazione in sé e i suoi fondatori; non mostrare indecisione nel chiedere denaro; e dovrebbe suggerire una donazione minima e un motivo preciso per tale minima donazione" (ivi p. 108)

Nel programmare la campagna di mailing si devono, infine, considerare non solo i costi di invio della posta, ma soprattutto quelli del personale impiegato nell'attività sia diretta (gestione degli indirizzi, redazione delle lettere, spedizione, ecc.) che indiretta (contabilizzazione delle donazioni; gestione della banca dati donatori; invio di ringraziamenti, notiziari, rendiconti, ecc.), oltre alle spese di formazione del personale preposto, per consulenze, strumentazioni tecnologiche, ecc.

A differenza del mailing, il *telemarketing sociale* si avvale del telefono per impostare un rapporto di comunicazione diretta con il potenziale donatore.

Unitamente alla raccolta fondi in senso stretto possono essere perseguiti anche altri obiettivi, quali: supportare gli stessi programmi di mailing, ringraziare i donatori, acquisire disponibilità diverse dal sostegno strettamente economico (accoglienza di stage e tirocini da parte di aziende, commesse di lavoro a cooperative sociali per l'inserimento di persone svantaggiate; cessione gratuita di beni e generi alimentari in aiuto di persone indigenti, ecc.) raccogliere e trasmettere informazioni.

Presuppone, per essere efficace, l'impiego di personale professionalmente preparato, in grado di gestire in modo non distaccato uno *script* (canovaccio di simulazione della telefonata con domande e possibili risposte predefinite), di catalizzare l'attenzione dell'interlocutore sulla buona causa promossa e di persuaderlo a dare il proprio sostegno.

Rispetto all'invio di una lettera, una telefonata ben fatta presenta il vantaggio di essere molto più convincente, potendo orientare con modalità e tecniche appropriate la persona contattata a esprimere direttamente le proprie preferenze o, di converso, le ragioni del suo disinteresse o rifiuto, fornendo per questa via informazioni ugualmente preziose all'operatore di telemarketing, di feed back correttivo per i successivi contatti o per meglio impostare altre campagne di raccolta fondi.

Sia le attività di mailing che quelle di telemarketing sociale potrebbero essere svolte, come previsto nella ricerca delle

disponibilità aziendali, dalle stesse persone disabili/in situazione di disagio, adeguatamente formate, che in tal modo possono attivamente partecipare a costruire le risposte ai propri ed altrui bisogni inclusivi.

Rispetto alle metodologie ed alle tecniche di mailing e telemarketing sociale, che presentano impostazioni con una struttura e specificità proprie, gli *eventi speciali* sono riconducibili ad un largo spettro di circostanze comunicative pubbliche che si prestano a raccogliere donazioni per buone cause.

Possono essere: cene; manifestazioni musicali, teatrali, canore; seminari e convegni; mostre; manifestazioni sportive; commemorazioni, ecc.

Sono occasioni queste nelle quali l'aspetto conviviale, di aggregazione socializzante, di intrattenimento consentono di far conoscere l'organizzazione che promuove l'iniziativa di raccolta fondi nel suo insieme e non solo per una specifica buona causa, incontrando direttamente chi le rappresenta e le persone che vi operano.

Un evento speciale non può essere lasciato al caso o improvvisato ma deve essere attentamente organizzato, mettendo a disposizione degli intervenuti materiale informativo che illustra la mission dell'ente promotore, la sua organizzazione, le buone cause che realizza ed il modo con cui i partecipanti all'evento possono offrire il proprio contributo.

La presenza di un testimonial, di un personaggio noto e della stampa consentono di ottenere visibilità, dare risalto mediatico, di diffondere l'immagine positiva dell'ente promotore e di conferire valore all'iniziativa per cui si raccolgono fondi, incentivando le donazioni attuali e future da parte degli intervenuti, che si sentono partecipi di una operazione che esce dall'anonimato e assume pubblica rilevanza, portando anche a loro credito.

Tra le modalità del fund raising non va poi dimenticato il *contatto diretto*, di conoscenza ed interlocuzione approfondita con uno o pochi potenziali donatori da compiersi in occasione di

appositi incontri, anche a seguito di una preliminare azione di mailing, di telemarketing o di un evento speciale.

Si concretizza con una comunicazione face to face, dove è di particolare importanza la credibilità e la competenza posta in essere dal fundraiser nel conoscere meglio, coinvolgere motivatamente e persuadere il potenziale donatore a sostenere la buona casa promossa.

E' solo tramite occasioni, singole ma più spesso ripetute, di contatto diretto che si può avviare una relazione più intensa, un rapporto fiduciario con il potenziale donatore, tale da approdare a erogazioni economiche importanti, finanche a lasciti testamentari di ingente valore.

Naturalmente ciò può avvenire quando il donatore raggiunge una intima convinzione della bontà, utilità sociale o altra ragione soggettivamente determinante che giustifica il gesto filantropico evidentemente frutto di un percorso e di una maturazione nella quale il fundraiser è influente partecipe.

Si può osservare come l'entità delle donazioni tendenzialmente si distribuisce in termini direttamente proporzionali al grado di personalizzazione dei contatti e dei rapporti che l'organizzazione promotrice di una buona causa riesce ad instaurare con i potenziali donatori: da entità economiche modeste raccolte tramite mailing e telemarketing (dove è la quantità delle donazioni e non l'entità dei singoli conferimenti a fare volume) a contribuzioni più importanti tramite rapporti diretti e progressivamente approfonditi, mediati da eventi speciali e dalla relazione vieppiù intensa che si può instaurare con un rappresentante dell'organizzazione promotrice, fino ad approdare a eredità e lasciti di grande portata economica.

#### **9.4 Ruolo delle fondazioni di comunità**

Relativamente ai patrimoni, non ultimi i lasciti testamentari, destinati a finalità socialmente rilevanti, quindi anche a buone cause quali da noi considerate, vanno considerati quelli che motivano la costituzione di particolari entità giuridiche: le

*fondazioni*, esse stesse interlocutori importanti per ogni campagna di fund raising.

Secondo il diritto civile una fondazione è una stabile organizzazione privata senza scopo di lucro, dotata di un patrimonio vincolato al perseguimento dei suoi scopi statuari. Con Davide Guzzi, estensore del recente testo “Le fondazioni. Nascita e gestione” (2010) si può intendere la fondazione come una “organizzazione collettiva, formata dagli amministratori e voluta dal fondatore mediante la devoluzione di beni vincolati al perseguimento di uno scopo di pubblica utilità; gli amministratori non possono modificare lo scopo, ma sono liberi di scegliere come in concreto perseguirlo” (ivi, p. 33)

Secondo Guzzi si possono distinguere le fondazioni dal punto di vista funzionale, in base alle forme e ai modi posti in essere per raggiungere lo scopo perseguito.

“Una prima tipologia è quella delle fondazioni di gestione (operating foundation), dotate di una o più strutture operative (case di cura, scuole, biblioteche, centri di ricerca, ecc.) finalizzate al raggiungimento dello scopo (...)

Un'altra tipologia, opposta alla prima, è rappresentata dalle fondazioni di erogazione (grant-making foundation), cioè enti che raggiungono lo scopo indirettamente, erogando sussidi e contributi ad altri soggetti (tipicamente enti non-profit) che, a loro volta, intervengono con la propria struttura per offrire beni /servizi alla collettività; appartengono a questo gruppo, ad esempio, le fondazioni bancarie”(ivi, p. 34)

Le fondazioni bancarie sono state costituite a seguito di un lungo processo regolato dalle disposizioni che si sono succedute in materia di ristrutturazione degli istituti di credito di diritto pubblico (alcuni da secoli già esistenti sotto forma di fondazione) in società per azioni.

I settori di attività delle fondazioni bancarie con le disposizioni contenute nell'art 11 della L. 448 del 2001 sono riconducibili alle seguenti macro-aree di intervento:

“1) famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e



beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili;

2) prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologia e disturbi psichici e mentali;

3 ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale;

4) arte, attività e beni culturali.” (ivi, p. 41)

Alle fondazioni bancarie che hanno tra le loro finalità l’assistenza delle categorie sociali deboli, in relazione ai bandi emanati ed alle priorità indicate dalle stesse fondazioni, possono essere inoltrate richieste di finanziamento per progetti e buone cause quali l’inclusione occupazionale e sociale di persone svantaggiate in un determinato contesto territoriale e comunitario, di nostro specifico interesse.

La Fondazione può rappresentare altresì lo strumento che una comunità si dà per raccogliere ed investire risorse economiche in un fondo da destinare a servizi e iniziative socialmente utili

E’ il caso delle *Fondazioni di Comunità* (community foundation), che rappresentano una tipologia intermedia tra quelle di gestione e quelle di erogazione, prima menzionate.

Come osserva Davide Guzzi questo “modello organizzativo, nato negli Stati Uniti e da pochi anni presente anche in Italia, meglio di tutti incarna il ruolo - proprio delle fondazioni - di catalizzatore di risorse. La fondazione di comunità, infatti, riesce a coinvolgere larga parte della comunità locale (comune, provincia o regione) grazie all’autorevolezza dei fondatori e degli amministratori, che pongono la propria immagine a garanzia dell’affidabilità dell’ente e della diretta destinazione delle risorse agli scopi dichiarati; inoltre il coinvolgimento - magari come organo consultivo - delle associazioni locali dei soggetti beneficiari (persone svantaggiate, malati, ecc.) crea un circolo virtuoso per cui la collettività dona risorse (denaro, tempo, capacità tecniche e progettuali) a una struttura che ne

garantisce il riutilizzo nell'ambito della stessa collettività (Guzzi 2010, pp. 34-35).

In Italia, dal 1998, su impulso della Fondazione Cariplo si sono costituite le prime fondazioni di comunità. In particolare il fenomeno si è sviluppato in Lombardia, inizialmente nella Provincia di Lecco e successivamente in tutte le restanti provincie lombarde, andando a costruire una rete tra le stesse fondazioni di comunità con la finalità di supportare Cariplo e altre istituzioni che erogano contributi destinati al finanziamento di progetti di utilità sociale.

Attualmente sul territorio nazionale sono operanti almeno 25 fondazioni di comunità, aderenti ad Assifero, organizzazione di rappresentanza presieduta da Felice Scalvini.

Secondo Scalvini “La forza di queste fondazioni è raccogliere le istanze di una diffusa filantropia fatta non da nomi altisonanti o da donatori famosi. Hanno saputo trasformare un concetto che spesso nell'immaginario collettivo riguarda i ricchi in qualcosa che è alla portata di tutti”. In un recente convegno tenutosi a novembre 2010 a Como in occasione del Wings Forum 2010 emerge come la filantropia di comunità è fatta da tante persone che, unendo le proprie risorse, ma mantenendo, se lo desiderano, il controllo sulle erogazioni attraverso un "diritto di indirizzo" possono gestire al meglio ciò che vogliono destinare per finalità d'utilità sociale, dando indicazioni su come la fondazione debba erogare le disponibilità dei fondi da loro costituiti. L'idea si sta sviluppando anche al Sud, soprattutto in Campania, dove più che altrove si sente, secondo i dati illustrati nel convegno, la necessità di superare l'assistenzialismo.

Tra i caratteri distintivi delle fondazioni di comunità, secondo quanto già osservato nel 2006 dal sociologo Fabio Ferruccio dell'Università del Molise, vi è proprio quello del coinvolgimento di una pluralità di soggetti e attori dell'economia, della finanza, della società civile di un determinato territorio, non ultimi i singoli cittadini, oltre che nel donare anche nella gestione delle stesse fondazioni, tramite la partecipazione agli organi istituzionali (CdA, Collegi dei

revisori e dei probiviri, Comitati e Commissioni con compiti consultivi, Comitati promotori, ecc.) (Ferrucci 2006)

Tale diffuso coinvolgimento testimonia il carattere promozionale che questo tipo di fondazioni contribuiscono a sviluppare in favore della più ampia responsabilità direttamente partecipata dei cittadini, degli uni verso gli altri, che si distingue dalla semplice delega agli apparati di welfare di affrontare e risolvere i problemi sociali, senza impegnare più di tanto chi potrebbe invece dare il proprio, piccolo o grande, comunque importante contributo.

Per Ferrucci il ruolo delle fondazioni di comunità è quello di fungere da intermediari della solidarietà, dal punto di vista sociale e da intermediari creditizi, dal punto di vista economico, in grado di generare una “eccedenza relazionale”, nella misura in cui “rappresentano un potenziale fattore di civilizzazione per la loro capacità di suscitare e mantenere viva la partecipazione di tutta la comunità, e non soltanto in alcune sue componenti, senza la quale non potrebbe esserci produzione di bene comune come bene relazionale” (ivi, p. 9).

Al riguardo, Ferrucci concorda con i sociologi dell’Università di Bologna Pierpaolo Donati e Ivo Colozzi (2001) circa il carattere “associativo” che distingue le fondazioni di comunità da altre fondazioni e che le connota per la capacità di valorizzare al massimo “le relazioni sociali, sia intersoggettive sia generalizzate, come connettivo tra sfera privata e sfera collettiva (ivi, p. 28).

Le fondazioni di comunità contribuiscono peraltro a generare e sviluppare il capitale sociale di una comunità, ovvero quel patrimonio e insieme di risorse che sostiene le relazioni fiduciarie, di cooperazione e di reciprocità fra le persone e le organizzazioni, agendo una funzione di mediazione sociale che facilita i flussi comunicativi tra gli attori sociali, riduce le asimmetrie informative, favorisce la cultura della donazione diminuendo il rischio insito in ciascun atto di donazione; ovvero che non si realizzi lo scopo per cui la donazione è stata effettuata.

Se “questo rischio viene gestito mediante una risorsa che è la fiducia”, secondo Ferrucci, le fondazioni di comunità possono

considerarsi degli “intermediari di fiducia”, che fungono da garanti rispetto alla destinazione d’uso di quanto donato.

“Le erogazioni effettuate tramite un bando, ad esempio, esemplificano una delle possibili modalità con cui si concretizza l’azione di intermediario svolta dalle FC (Fondazioni di Comunità), le quali – in questo caso – agiscono principalmente da garanti. Se i potenziali donatori non dispongono di informazioni sufficienti sull’effettiva capacità di una Organizzazione Non Profit (NPO) di conseguire lo scopo per la quale essa chiede una donazione, potrebbero non fidarsi di donare direttamente ad essa. Se invece i prestatori dispongono di informazioni tali da considerare affidabile l’operato della FC, sceglieranno di donare alla fondazione. Agli occhi del potenziale donatore, la disponibilità della FC di finanziare al 50% i progetti selezionati costituisce un’informazione di questo tipo: la fondazione si fida di quella.

La FC è un’intermediario garante anche quando vengono istituiti alcuni tipi di fondi patrimoniali, come ad esempio i fondi di comunità oppure i fondi geografici, in cui i prestatori di fiducia non conoscono in precedenza, o non dispongono di elementi sufficienti per valutare l’affidabilità dei soggetti cui sono destinate le risorse. Perciò si fidano dell’intermediario, cioè della FC” ( Ferrucci, pp. 11-12)

Nella crisi di passaggio dal nostro sistema di welfare familistico e via via sempre più residuale ad un *welfare community* che valorizzi il ruolo delle organizzazioni intermedie di terzo settore, della comunità civile e delle aziende for profit più socialmente responsabili, oltre che dei singoli cittadini, la costituzione di fondazioni di comunità come strumento che fa da volano al circuito della fiducia, per la programmazione e il mantenimento dei servizi in favore delle fasce di popolazione maggiormente esposte a marginalità ed emarginazione, può essere fondamentale.

Se infatti si dovrà andare verso una integrazione tra pubblico e privato sempre più forte, con servizi di welfare a contribuzione diretta da parte dei cittadini fruitori, in base alla disponibilità individuale/famigliare di reddito (è il caso dei nidi per l’infanzia

e delle strutture residenziali per gli anziani), per quelle persone che non hanno mezzi, che si trovano in condizione di indigenza e nell'impossibilità di monetizzare la risposta ai propri bisogni, diventa indispensabile reperire risorse integrative che possano compensare il calo dei finanziamenti pubblici, garantendo ugualmente servizi gratuiti, qualitativamente validi ed efficaci.

Qui il ruolo a livello locale (in un distretto socio sanitario, per un consorzio di comuni, ecc.) di una fondazione di comunità può risultare strategico in ordine alla finalità di acquisire donazioni ed erogazioni di diversa provenienza, facendo fund raising presso la cittadinanza, interagendo con altre fondazioni, coinvolgendo le organizzazioni del non profit ed interpellando l'imprenditoria più eticamente avvertita affinché possano dare il proprio contributo alla coesione sociale e ad un'equa qualità della vita, per tutti, nella comunità di appartenenza.

Diversamente il rischio potrebbe essere di abbandonare molte persone ad un destino di progressiva esclusione sociale, a meno dell'intervento caritatevole della chiesa e di quanto possano meritoriamente fare le organizzazioni di volontariato e singoli benefattori.

Sarebbe un salto all'indietro nel tempo di diversi decenni, verosimilmente in una situazione a macchia di leopardo, ben più disomogenea e segmentata di quanto già oggi non sia, con intere regioni spogliate di una base decente di servizi pubblici (centro sud) e interi territori delle aree del paese a welfare più sviluppato (nord) tra loro molto dissimili in quanto a copertura dei bisogni, a seconda che, in assenza dell'ombrello pubblico, il privato sociale riesca o meno ad organizzarsi.

(Si veda al riguardo in appendice una proposta per l'attivazione di un Fondo Distrettuale per l'Inclusione che potrebbe evolvere verso la costituzione di una Fondazione di Comunità)

## 10 OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Per riassumere, più che concludere quanto fin qui esposto, vorremmo condensare alcune considerazioni tra quelle sviluppate in una proposta operativa, nella convinzione che sperimentare concretamente, su scala ridotta, una metodologia di intervento territoriale, di rete, per l'inclusione anche delle persone a occupabilità complessa possa, con l'onere della prova, se positivamente superata, essere riproposta in altre situazioni locali ed estesa a più ampi contesti.

Si potrebbe, pertanto, configurare un *Patto Territoriale per l'inclusione lavorativa e sociale nell'ambito di un Piano di Zona distrettuale*, promosso dai rappresentanti dei Comuni e dei pubblici Servizi tra quelli più interessati ad affrontare il problema dei loro cittadini inoccupati/disoccupati esposti a situazioni di indigenza, coinvolgendo innanzitutto i titolari delle imprese che già nei rispettivi territori comunali hanno collaborato in programmi di inclusione, assieme alle relative associazioni di rappresentanza datoriale.

La presenza dei rappresentanti delle imprese, sia singole che associate, è la condizione indispensabile per dare vita al Patto, che andrebbe condiviso e sottoscritto anche dalle fondazioni presenti sul territorio, dagli istituti di credito, dalle associazioni di rappresentanza dei lavoratori, oltre che, naturalmente, dai più significativi soggetti pubblici e di privato sociale costitutivi del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro locale (Servizi comunali, di ASP e ASL, Sportelli Sociali e del Lavoro, Centri per l'Impiego, cooperative sociali, associazioni di rappresentanza delle persone svantaggiate, organizzazioni di volontariato, centri di formazione professionale, ecc.).

Il *partenariato* che, anche gradualmente, verrebbe così a costituirsi potrebbe focalizzare il suo impegno sul versante della facilitazione dei rapporti di collaborazione e di interscambio tra tutti i membri che si riconoscono nel Patto e che vi hanno formalmente aderito, favorendo la messa in comune di risorse e di proposte, con la finalità di *porre in essere il più ampio repertorio di azioni utili alla inclusione* di un primo gruppo di 20/30 persone disabili e/o in situazione di disagio sociale.

Le persone verrebbero individuate dalle istituzioni e dai Servizi pubblici preposti, sulla base di criteri condivisi tra tutti i partner, con priorità per i domiciliati nei territori dei Comuni che avviano la sperimentazione e che si trovino in situazione di debole occupabilità associata a problemi di sussistenza/indigenza, quindi in condizioni di povertà e di grave rischio di emarginazione.

In favore di queste 20/30 persone verrebbero attivati altrettanti percorsi individualizzati di inclusione lavorativa e sociale di durata variabile dai 3 ai 6-9-12 mesi, rinnovabili, progettati ad hoc e sostanzati dallo svolgimento di attività differenziate in base alle caratteristiche soggettive, ai mansionari esperibili ed alle progressioni di apprendimento professionale individualmente realizzabili, *nell'ambito di contesti aziendali ospitanti scelti in quanto compatibili ed idonei*.

Tali contesti aziendali dovrebbero essere individuati sia, transitoriamente, presso le cooperative sociali di tipo b collaboranti, che, in particolare e come situazione ordinaria di svolgimento dei processi inclusivi, nelle imprese profit già collaboranti da tempo o appositamente individuate, con l'aiuto delle associazioni di rappresentanza datoriali aderenti al Patto e con l'attivazione di una apposita "*Funzione distrettuale di ricerca delle disponibilità aziendali*".

La ricerca dei contesti aziendali profit entro cui situare i processi inclusivi, di fondamentale importanza, verrebbe svolta da operatori della mediazione professionali, con il coinvolgimento ed il concorso delle stesse persone svantaggiate (per promuovere il loro investimento motivazionale, l'empowerment e l'acquisizione di competenze trasferibili) o di altre persone disabili/in situazione di disagio abilitabili allo svolgimento di compiti di telemarketing sociale e di gestione informatizzata dei dati raccolti dalle aziende interpellate, da inserire e aggiornare in un apposito data base.

Alle aziende che mettono a disposizione i propri contesti lavorativi per attività di stage, tirocinio, work experience, occupazionali o che in accordo con le cooperative sociali di tipo b esternalizzano - creano opportunità di impiego o facilitano a diverso titolo l'inclusione, specie se con esito assuntivo, delle

persone target della sperimentazione, andrebbero previsti adeguati riconoscimenti.

Oltre ad essere invitate con propri rappresentanti negli organi di indirizzo e di coordinamento previsti dal Patto, le aziende profit collaboranti andrebbero pubblicamente menzionate per il merito distintivo testimoniato da buone prassi inclusive di responsabilità sociale di impresa tramite il riconoscimento di un *marchio/logo di Azienda Solidale* (Callegari 2010 b, pp.121-128), come già avvenuto recentemente a Bologna in favore di 22 imprese della provincia di Bologna a cura della associazione AILeS in occasione del decennale applicativo della L. 68.

Altri *vantaggi premiali incentivanti la collaborazione* potrebbero essere:

- a- sgravi sulla fiscalità locale (ICI, oneri di urbanizzazione, ecc.)
- b- una interlocuzione privilegiata nelle forniture alle pubbliche amministrazioni aderenti al Patto e/o un punteggio aggiuntivo tramite clausole sociali inserite nei bandi di appalto emanate dalle stesse PA;
- c- agevolazioni nelle tariffe per le forniture gestite dai Comuni interessati dalla sperimentazione e dalle collegate aziende multiservizi (acqua, gas, smaltimento rifiuti, affissioni, pubblicità, accessi a reti, ecc.);
- d- accesso al credito mediato dal pubblico e/o condizioni di miglior favore c/o gli istituti bancari aderenti al Patto;
- e- contributi economici per i costi di tutoraggio sostenuti nei processi di inclusione più complicati;
- f- incentivi economici per le eventuali assunzioni effettuate.

Le *aziende profit* soggette alla L. 68/99, nell'ambito delle iniziative promosse dal Patto, potrebbero sviluppare rapporti di più stretta collaborazione con le cooperative sociali di tipo b tramite commesse di lavoro a copertura fino al 30 % delle assunzioni dovute, che verrebbero in questo caso effettuate dalle imprese delegate ad una parte della produzione, in applicazione dell'art 22 della L.R. 17/05.



A loro volta le *cooperative sociali* potrebbero svolgere nel partenariato il ruolo sia di enti ospitanti le fasi dei processi di inclusione propedeutiche al passaggio in contesti ordinari di lavoro, che di supporto nella individuazione delle aziende profit disponibili ad accogliere tirocinanti e nel tutoraggio delle persone svantaggiate durante i percorsi formativi, di apprendimento e di socializzazione lavorativa attuati nelle stesse aziende profit collaboranti.

Anche le *associazioni di rappresentanza delle persone disabili/svantaggiate* potrebbero essere di aiuto nella individuazione di realtà disponibili c/o le comunità di appartenenza (imprese artigiane, negozi a conduzione familiare, esercizi commerciali, ecc.) tramite i propri canali di conoscenze informali e del ruolo persuasivo che possono svolgere in qualità di consumatori/clienti eticamente orientati, in grado di indirizzare le loro scelte di acquisto verso le aziende più solidali.

Le stesse associazioni assieme alle *organizzazioni di volontariato* presenti nei territori dei Comuni interessati potrebbero essere altresì molto importanti per facilitare gli spostamenti ed il raggiungimento delle sedi aziendali da parte delle persone più svantaggiate, sapendo che verosimilmente nel maggior numero di casi risulteranno sprovviste di mezzo proprio e che non sempre sono sufficienti i mezzi pubblici.

La copertura dei costi delle varie azioni intraprese, non da ultima per importanza, può essere affrontata con il concorso di tutti gli attori coinvolti nel Patto mediante la costituzione di un apposito *Fondo* gestito dalla amministrazione pubblica che si fa promotrice e baricentro politico istituzionale del Patto, nel quale andranno fatti confluire oltre ai finanziamenti che possono essere destinati alle attività di competenza dei Piani Sociali di Zona, anche risorse provenienti da azioni di fund raising comunitario, con il concorso del no profit locale, da contributi di fondazioni, da liberalità di aziende, ecc. In particolare va prevista a Fondo la possibilità di erogare misure compensative di sostegno al reddito delle persone target di progetto per tutta la durata dei percorsi in loro favore.

La sperimentazione, infine, andrebbe costantemente monitorata nei suoi andamenti ed esiti, per valutarne sia

l'efficacia che la sostenibilità economica e, qualora la verifica risultasse positiva, portata a regime e resa trasferibile con i dovuti adattamenti migliorativi ad altri contesi territoriali.

## APPENDICE

### ACCORDO DI PARTENARIATO

*(Accordo proposto a Bologna nel 2010 a sostegno della ricerca azione sul tema del “Ruolo del sistema produttivo locale nelle pratiche di governance territoriale per l’inclusione sociale e lavorativa di persone in condizioni svantaggiate”)*

In una fase come l’attuale di crisi economica e occupazionale gravissima sono particolarmente colpite le persone disabili o in situazione di disagio che si trovano esposte a crescenti rischi di esclusione, isolamento, emarginazione.

Nel quadro evolutivo di un sistema di welfare che condiziona progressivamente erogazioni sempre più scarse e servizi limitati al principio di attivazione corresponsabilizzante del cittadino in condizioni di bisogno, senza adeguate misure di sostegno assistenziale (RMI, Minimo Vitale, Reddito di Cittadinanza o altro, mancanti in Italia) e di protezione, anche informali, di prossimità, quando il lavoro obiettivamente manca e quando le difficoltà soggettive sono rilevanti, molte persone possono scivolare nell’abbandono e nella indigenza.

Per realizzare processi di inclusione lavorativa e sociale in favore anche di queste persone, per migliorarne l’occupabilità e consentire loro una integrazione nei contesti produttivi e relazionali di riferimento è necessario favorire la più stretta connessione tra politiche attive del lavoro e servizi di welfare, facendo affidamento sulla collaborazione organica tra attori pubblici, di privato sociale e sulla imprenditoria più socialmente responsabile nelle comunità locali di appartenenza.

E’ soprattutto con le piccole e medie imprese che costituiscono l’ossatura fondamentale del nostro sistema economico produttivo che va sviluppata una più intensa partnership, affinché le stesse siano protagoniste, già in fase di

progettazione e programmazione delle azioni predette, all'interno di reciproche utilità e di adeguati riconoscimenti.

Si ritiene importante agire la leva premiante per evidenziare il merito distintivo delle aziende più solidali, testimoniato da buone prassi inclusive quali l'accoglienza di persone svantaggiate in stage, tirocini, incarichi professionali, assunzioni e tramite altre forme di impiego, anche esternalizzato, nell'alveo delle collaborazioni con la cooperazione sociale di tipo b e le istituzioni preposte.

La prospettiva cui tendere è quella della promozione di Patti del Lavoro locali sottoscritti tra le parti più rappresentative dei sistemi di welfare e di politica attiva del lavoro riconducibili a territori identificabili, con una propria fisionomia culturale, politica, economica, sociale (Distretti, Associazioni di Comuni, ecc. ), nei quali risiedono cittadini con forti difficoltà occupazionali e rilevanti fragilità soggettive.

La proposta di ricerca azione sul tema del "Ruolo del sistema produttivo locale nelle pratiche di governance territoriale per l'inclusione sociale e lavorativa di persone in condizioni svantaggiate", che costituisce parte allegata ed integrante del presente accordo di partenariato, va in questa direzione.

Rispetto a tali intendimenti e alla specifica proposta di ricerca gli Enti firmatari si impegnano a collaborare, ognuno per le rispettive competenze, secondo le intese che si andranno più precisamente a definire sul piano operativo.

#### FIRME DI ADESIONE

ENTE

NOME E COGNOME

FIRMA

## **PROPOSTA ORIENTATA ALLA DEFINIZIONE DI UN PATTO TERRITORIALE PER L'INCLUSIONE**

*(Proposta presentata nel 2007 al Tavolo Interistituzionale per  
l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate – Piano  
Sociale di Zona del Distretto di Porretta (Bo))*

### **RESPONSABILITA' SOCIALE DI TERRITORIO PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE SVANTAGGIATE**

#### **PREMESSA**

L'inclusione sociale e lavorativa delle persone svantaggiate in ambiti relazionali e produttivi non separati dal contesto di appartenenza rimane un tema di grande importanza, urgenza e complessità, che merita priorità negli orientamenti di politica attiva del lavoro delle *amministrazioni competenti* e tutto il sostegno possibile che può offrire la *rete dei servizi di welfare (pubblici e di privato sociale cooperativo ed associativo)*.

Le *associazioni* che rappresentano i diritti ed i bisogni delle persone svantaggiate sono interlocutori e parte fondamentale delle reti, assieme al ruolo che sempre più dovrebbero assumere le *imprese socialmente responsabili*, in grado di perseguire unitamente al legittimo profitto, finalità di interesse collettivo quali, in primis, lo sviluppo compatibile con l'ambiente e la coesione sociale.

Sul versante della coesione sociale e, per questa, della maggiore inclusione possibile delle persone con maggiori difficoltà di integrazione lavorativa, diventa fondamentale avviare una iniziativa focalizzata nel contesto di competenza dell'Ufficio di Piano del Comune di Vergato che possa mettere *in relazione sinergica tra loro, oltre quanto fino ad oggi avvenuto, l'ente pubblico, la cooperazione, l'associazionismo e le imprese profit in un progetto di responsabilità sociale di*

*territorio finalizzato\_all'inclusione lavorativa delle persone svantaggiate, non solo disabili.*

Un progetto condiviso, basato sul *principio di collaborazione non antagonistica delle parti* di un'insieme che potrebbe ottenere un *effetto moltiplicatore nelle opportunità di inclusione* per le persone in difficoltà e, congiuntamente, di *corrispettiva valorizzazione del plus di socialità che le aziende potrebbero offrire*, generando uno *spettro diversificato di azioni* corrispondenti alle *diverse situazioni soggettive* da considerare, .

Importante, a nostro avviso, è che si pongano in essere, operativamente, *buone prassi di inclusione sociale* che abbiano nell'integrazione lavorativa, quindi in una occupazione stabile e giustamente retribuita, la loro stella polare, ma che si considerino valide, anche, le esperienze formative, soprattutto di tirocinio in ambiente reale di lavoro, sia esso una cooperativa sociale di tipo b o una impresa profit, utili ad aumentare in autostima, competenza ed occupabilità futura le persone.

#### DESTINATARI

Il progetto è in favore di persone svantaggiate, adulte, in situazione di handicap e/o in condizioni di disagio sociale residenti nei comuni del distretto di Porretta Terme, in particolare con problematiche soggettive di ordine psichico e relazionale, inoccupate o disoccupate, aventi o meno un riconoscimento di invalidità ai sensi della L. 68/99, segnalate dai Servizi di territorio secondo criteri di equità e pubblico interesse.

#### FINALITA' E OBIETTIVI

A Come finalità di carattere generale si assume l'intento di *configurare una azione di sistema che metta in rete più attori, con perno l'Ufficio di Piano del Comune di Vergato*, per porre in essere un'insieme di iniziative promozionali, incentivanti,

facilitanti buone prassi di RSI in favore della inclusione sociale e lavorativa nelle imprese (profit e cooperative) delle persone svantaggiate.

B Gli obiettivi delle azioni poste in essere sono volti, prioritariamente, a:

B1-acquisire informazioni aggiornate sul fabbisogno espresso dalle persone svantaggiate e sulle potenzialità di inclusione sociale offerte dalle aziende del territorio;

B2-incrementare le opportunità di impiego delle persone svantaggiate, in particolare nelle imprese profit o nelle cooperative sociali di tipo b;

B3-migliorare, dal punto di vista qualitativo, la condizione di impiego delle persone svantaggiate negli ambienti di lavoro ospitanti.

C Nei casi in cui la prospettiva occupazionale non sia fin da subito praticabile, secondo la metodologia dell'abbinamento più adeguato tra persona/mansionario/ambiente di lavoro, mettere *transitoriamente* a disposizione delle persone svantaggiate *spazi ed esperienze di inclusione sociale\_*utili per mantenere o riavviare percorsi di *apprendimento di competenze professionali in prospettiva valorizzabili dal punto di vista occupazionale.*

Nello specifico si vuole:

C1- *evitare l'isolamento regressivo* delle persone offrendo loro *esperienze personalizzate di transizione* verso opportunità di impiego occupazionale ancora non disponibili o non raggiungibili date le situazioni di svantaggio e le limitazioni soggettive di partenza;

C2- *rendere accessibili luoghi e contesti di lavoro reale*, su attività concrete, non simulate, in interazione con lavoratori non svantaggiati, nel presupposto che questo sia fattore di per sé motivante, promozionale e formativo all'assunzione di ruoli lavorativi e opzione prioritaria rispetto ad altre soluzioni più protette o assistenziali;

C3- *offrire un minimo di sostentamento economico* alle persone che spesso si trovano in condizione di indigenza e di povertà materiale assoluta, tramite il riconoscimento di una indennità (non configurata come retribuzione) per ogni ora di tirocinio/svolgimento della attività proposta;

C4- *evitare la perdita di autonomie, capacità, competenze* sia informali che apprese in precedenti percorsi formativi-esperenziali, soprattutto quando il periodo di inoccupazione/disoccupazione delle persone si prolunga eccessivamente e a fronte del rischio che si vengano a cristallizzare sindromi da dipendenza assistenziale non reversibile;

C5- *favorire il consolidamento* delle medesime autonomie, capacità, competenze possedute e, ove possibile, lo sviluppo di nuove acquisizioni quanto più corrispondenti alle mutate richieste del mercato del lavoro, con particolare attenzione alle competenze socio-relazionali o più propriamente trasversali;

C6- *facilitare* in tutte le occasioni e circostanze che presentano opportunità di evoluzione e di migliore alternativa di impiego il passaggio ad approdi assuntivi e a forme di regolazione dei rapporti di lavoro (a contratto collettivo, parasubordinato e/o professionale).

## CONTENUTI

(.....)

*In ordine alle finalità generali di cui al punto A*, come avvenuto in altre realtà locali del centro nord (Firenze, Roma, Milano, Monza, ecc.) lo strumento politico-istituzionale meglio rispondente pare essere *l'accordo di programma / patto territoriale / partenariato*, promosso dalla pubblica amministrazione di riferimento territoriale, che ricomprenda, in primis, le organizzazioni di rappresentanza datoriale e le aziende profit, oltre ai soggetti pubblici e di privato sociale più rilevanti del sistema di welfare locale, stante l'importanza strategica che riveste la collaborazione con le imprese nelle politiche attive del lavoro per le fasce deboli, verso soluzioni di exit dal rischio di



permanenza nel circuito assistenziale di molte persone in situazione di grave disagio.

*In relazioni agli obiettivi di cui al punto B:*

-in via preliminare, procedere alla *mappatura/analisi delle aziende* presenti sul territorio, distinguendo quelle in condizione di obbligo (assolto o meno) ex L.68/99 dalle altre che all'interno di un determinato range dimensionale non sono soggette e segmentando le realtà produttive (di beni e servizi) in base a determinati criteri distintivi (ubicazione, comparto, numero di addetti, ragione sociale, ecc. ?);

-congiuntamente, effettuare la *ricognizione del fabbisogno* rappresentato dalle persone residenti sul territorio di pertinenza che si trovano nella necessità di essere socialmente incluse e integrate dal punto di vista lavorativo, per tentare di definire criteri il più possibile condivisi che diversifichino le soggettive difficoltà/potenzialità in relazione alle possibilità di inserimento lavorativo offerte dalle imprese profit e dalle cooperative sociali di tipo b;

-mediante l'impiego di strumenti e metodologie appropriate di *intervista ai potenziali datori di lavoro* si potrebbe operare una prima ricognizione delle disponibilità offerte e di quali possono essere gli *elementi incentivanti, facilitanti, promozionali di maggiori disponibilità aziendali all'inclusione* di persone svantaggiate, quindi generativi di buone prassi di responsabilità sociale di impresa (RSI);

-tali *buone prassi* sono certamente ed in primis quelle relative all'inserimento occupazionale di persone svantaggiate da parte delle aziende, che dovrebbero essere quanto più perseguite mediante la metodologia dell'abbinamento soggetto/mansione/ambiente di lavoro e gli ormai sperimentati strumenti di mediazione e di transizione lavorativa mirata.

Ma buone prassi di RSI, da non sottovalutare, sono riconducibili anche a:

- moduli osservativi, stage, tirocini formativi consentiti dalle imprese
- nuclei aziendali / rami d'impresa dedicati ad ambiti di inclusione
- commesse di lavoro in favore di cooperative sociali di tipo b che assumono persone svantaggiate
- flessibilità negli orari di lavoro
- riconfigurazione di processi produttivi per renderli più soggettivamente compatibili
- adattamenti ergonomici delle postazioni
- informazione, formazione, consulenza ai tutor aziendali
- supporti economici, agevolazioni per raggiungimento posto di lavoro messe a disposizione delle persone più bisognose, ecc
- partenariati in progetti di inclusione sociale
- presenza in consulte, tavoli istituzionali, iniziative della PA
- certificazioni sociali acquisite/riconosciute per la collaborazione solidale resa
- ecc.

*La scelta dei percorsi e delle opportunità aziendali esperibili in relazione alle situazioni individuali, di ogni singola persona svantaggiata, andrà effettuata con un accurato lavoro di equipe che, consultando tutte le parti interessate, sia in grado di proporre progetti individualizzati condivisi e realisticamente praticabili.*

*La modalità elettiva, come noto agli addetti dell'inserimento lavorativo mirato, rimane a nostro avviso il percorso esperenziale, dell'apprendere operando in un ambiente reale di lavoro, proprio del tirocinio formativo/borsa lavoro, possibilmente finalizzato alla conferma occupazionale.*

Vale la pena ricordare, al riguardo, come tra le *condizioni che possono consentire l'occupazione* delle persone svantaggiate, in particolare per le persone disabili ex L. 68/99, ma non solo, vi siano:

- l'adempimento di aziende profit agli obblighi di legge e con le agevolazioni previste dall'art 13 della L. 68/99;

- le commesse pubbliche a cooperative sociali di tipo b in applicazione dell'art. 5 della L. 381/91;
- i contributi previsti dalla LR 45/96;
- il più recente art. 22 della LR 17/05, applicativa della cosiddetta Legge Biagi, che consente alle imprese soggette alla L. 68/99 di adempiere fino ad un massimo del 30% della quota d'obbligo mediante esternalizzazione di commesse a cooperative sociali di tipo b, che a loro volta assumono il relativo personale disabile riconosciuto in condizioni di gravità secondo L. 104/91.

*Con riferimento agli obiettivi di cui al punto C*, per le persone svantaggiate in situazione di maggiore difficoltà, non ancora pronte ad assumere i ruoli occupazionali richiesti dalle aziende, andrebbero previsti, prima di pensare a soluzioni laboratoriali protette, prolungati percorsi di tirocinio che consentano alle persone di fare una più graduale esperienza di apprendimento e di svolgimento di compiti lavorativi all'interno di contesti reali di lavoro, con durata modularizzabile su 3/6/9/12 mesi, rinnovabili.

Naturalmente, ai fini della realizzazione di questi percorsi fondamentale è l'individuazione di aziende adatte, disponibili, con mansionari compatibili rispetto alle specificità ed alle competenze/potenzialità soggettive, in particolare cooperative, piccole imprese, società artigiane, a conduzione familiare, caratterizzate da atteggiamento favorevole all'inclusione di persone svantaggiate e da un'alta intensità relazionale.

Sono realtà, queste, che offrono condizioni di setting psico-sociale solitamente più utili ad accogliere persone con problemi psichici e difficoltà in particolare sul versante del "saper lavorare", ovvero del saper stare in un'ambiente organizzato di lavoro, con le sue regole, le differenti attribuzioni di ruolo e di responsabilità decisionale, le diverse circostanze da considerare a seconda dell'interlocutore collega-gruppo di lavoro-responsabile-cliente, ecc.

Con le imprese più inclini ad una collaborazione organica, testimoniata ad esempio dalla disponibilità ad accogliere persone in condizione di gravità, dalla partecipazione dei tutor aziendali a momenti di informazione/formazione periodici o di

consulenza in situazione sulle tematiche della integrazione lavorativa e al contributo continuativo reso in progetti/programmi pubblici di inclusione sociale, si potrebbe ipotizzare un riconoscimento economico incentivante, dell'ordine di 200/300 euro mensili, per il plus di apporto solidale reso e forme di pubblica menzione che ne valorizzino l'immagine e il comportamento socialmente responsabile.

Andrebbero in questo caso definiti con i Servizi pubblici preposti i criteri in base ai quali ad una azienda vada riconosciuto un contributo economico rispetto a quelle dove tale contributo non è dovuto, ne proposto, per evitare che si generalizzi una aspettativa in tal senso, che può essere legittimata solo da collaborazioni di particolare valore inclusivo.

Alle persone svantaggiate incluse verrebbe riconosciuta una indennità di frequenza ed il sostegno di una figura di accompagnatore/coordinatore professionale del percorso individualizzato, che si rapporta costantemente con l'azienda ospitante e con la rete dei Servizi di territorio invianti e di supporto al progetto di vita individuale.

Le aziende collaboranti potrebbero essere inserite in un'apposito albo di "*Imprese Solidali*" che dovrebbe prevedere un serie di agevolazioni e vantaggi nel rapporto con gli enti locali dei territori di insediamento e rispetto ad iniziative di valorizzazione e pubblica evidenza mediatica c/o la cittadinanza ed i potenziali clienti/mercati di riferimento.

*Alle imprese in regola con gli adempimenti previsti dalla L. 68/99 già ora è possibile, tramite il fondo regionale previsto dalla stessa legge, offrire sostegni consulenziali e supporti anche a distanza di tempo dalla avvenuta inclusione assuntiva delle persone disabili, a fronte di criticità ed esigenze che dovessero manifestarsi.*

Alle aziende può essere messo a disposizione personale tecnico specializzato per incontri formativi, di supporto psicologico alle persone svantaggiate inserite ed ai gruppi di lavoro, per soluzioni di adattamento e di riqualificazione professionale, ecc. senza sostenere oneri economici.

Da tali supporti può derivare un miglioramento della qualità del lavoro non riconducibile solo alle persone in difficoltà, ma estensibile alla intera organizzazione aziendale, se è vero che spesso il lavoratore disabile o comunque svantaggiato funge da elemento analizzatore per problematiche ampiamente diffuse nell'area della normalità, ponendo attenzione alle quali si agisce a tutti gli effetti una buona pratica di responsabilità sociale di impresa utile e meritoriamente menzionabile.

#### AZIONI SPECIFICHE

(.....)

#### MODALITA' DI GESTIONE

Per spendere i costi delle varie azioni a progetto l'Amministrazione competente potrebbe istituire un *fondo apposito*, sulla falsariga di quanto realizzato a Trento, alimentato da più canali finanziari (pubblici, ma anche provenienti da conferimenti di aziende, fondazioni bancarie e tramite raccolta con azioni specifiche di fund raising), attivando tutte le complementarietà e integrazioni possibili con il fondo regionale disabili della L. 68/99, estendendo le coperture alle persone in situazione di disagio sociale, senza alcuna certificazione di invalidità.

Il fondo, secondo priorità, criteri di accesso e modalità di erogazione definiti dalla l'Amministrazione competente, potrebbe essere *gestito da un apposito Comitato/Partenariato, presieduto dalla stessa o altra pubblica istituzione preposta, che promuove iniziative di valorizzazione delle imprese socialmente responsabili* sul versante dell'inclusione di persone svantaggiate (ad es. dando evidenza mediatica alle aziende più solidali, includendole in un apposito albo, prevedendo agevolazioni, conferendo premi o certificazioni per punteggi aggiuntivi nelle gare d'appalto, ecc.) e *assegna risorse* tramite sussidi, contributi in conto capitale, doti formative, ecc., di entità diversificata a seconda che le aziende siano disponibili per stage, tirocini

prolungati, incarichi professionali o assunzioni a contratto collettivo di lavoro dipendente.

Al Comitato/Partenariato potrebbero fare riferimento o si potrebbero connettere anche le *iniziative che le associazioni di rappresentanza datoriale o dei lavoratori o che altri enti e associazioni autonomamente promuovono con analoghe finalità inclusive*, specie di integrazione lavorativa di persone svantaggiate (vedi progetto Impresa Sensibile di CNA, progetti INAIL, ecc.), ricomponendo in un quadro più organico e accessibile le opportunità che in un determinato contesto possono rendersi disponibili.

TIMING

(.....)

PARTNER DI PROGETTO

(.....)

## **PROPOSTA DI FUNZIONE DISTRETTUALE PER LA RICERCA DELLE DISPONIBILITA' AZIENDALI**

*(Proposta presentata nel 2010 al Tavolo Interistituzionale per il Lavoro del Distretto Pianura EST della provincia di Bologna)*

### *A - Carattere e motivazioni della proposta*

Per chi si occupa di inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate vi è la consapevolezza dell'importanza di costruire reti collaboranti tra gli attori del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro che, con le imprese for profit, a livello locale, in un territorio con una propria riconoscibile e padroneggiabile fisionomia, sappiano tradurre in buone prassi operative orientamenti di valore e scelte socialmente responsabili.

Oltre al ruolo promozionale svolto dalla pubblica amministrazione di riferimento, ai Servizi di territorio ed al privato sociale associativo – cooperativo di fondamentale importanza è innanzitutto la partecipazione delle aziende for profit che nello specifico contesto svolgono un ruolo essenziale dal punto di vista non solo economico, ma occupazionale, sociale, per il benessere, la coesione della comunità di appartenenza, comprese le fasce di popolazione più deboli.

Del resto, se per inclusione si intende un processo nel quale la persona è ricompresa in una rete di rapporti e di attività significative per il singolo e per la collettività, il solo fatto di essere ospitati in un contesto aziendale idoneo per svolgere un percorso orientativo, formativo, di tirocinio esperienziale e professionale, è già parte del processo integrativo che dà valore alla persona, la mette in condizione di migliorare le sue condizioni di vita e di occupabilità futura.

Di qui la necessità strategica di costruire un piano di collaborazione non episodico, sistematico con le imprese, per acquisire nei dovuti modi, con vantaggi reciproci, la disponibilità per stage o tirocini, prima, conservare tale disponibilità nel tempo e per sviluppare, poi, il rapporto verso

auspicabili approdi assuntivi in favore delle persone svantaggiate segnalate dai Servizi pubblici di territorio.

In altre parole, è dalle aziende, in particolare for profit, che è opportuno partire, cercando di coinvolgere i singoli imprenditori e le associazioni di rappresentanza datoriale, all'interno di accordi istituzionali (un patto per il lavoro locale ?!) e nel lavoro sociale di rete dove sono tradizionalmente mancanti, anche quando si parla di inserimento lavorativo e quando altrimenti si rischia, tra noi soli operatori della mediazione, della formazione e del sociale, di cortocircuitare a vuoto in progetti e azioni poste in essere anche con le migliori intenzionalità.

### *B – Finalità*

La proposta è finalizzata a costituire una funzione di ricerca delle disponibilità aziendali per stage, tirocini, assunzioni che possa fungere da Servizio ausiliario del Tavolo Lavoro del Distretto Pianura Est della provincia di Bologna, con l'obiettivo di:

I-corrispondere alla richiesta quantitativa e qualitativa di contesti aziendali compatibili con le caratteristiche delle persone svantaggiate segnalate dai Servizi pubblici preposti del territorio di pertinenza ed idonei alla attivazione di processi/percorsi di inclusione lavorativa e sociale come sopra delineati;

II-creare una memoria informatizzata delle disponibilità aziendali e delle caratteristiche dei contesti ivi presenti per non disperdere le informazioni acquisite, socializzarle con modalità condivise ai nodi della rete collaborant, facilitare tramite strumenti di raccordo e comunicazione informatici/telematici il funzionamento della rete

III-dare evidenza alle organizzazioni più socialmente responsabili, che hanno reso un contributo aggiuntivo nelle azioni di inclusione lavorativa e sociale poste in essere, coadiuvando processi di fidelizzazione e di valorizzazione, in particolare delle piccole e medie imprese, agendo la leva della premialità e del vantaggio reciproco.

Una ulteriore e non secondaria finalità è data dal previsto coinvolgimento nelle attività di ricerca delle disponibilità



aziendali e di tracciamento informatico delle informazioni acquisite di alcune persone disabili/svantaggiate le quali, previo un modulo formativo e di tirocinio, potranno essere abilitate e occupate professionalmente in una funzione utile ad altri loro concittadini in maggiore difficoltà.

### *C - Contenuti e metodologia della proposta*

Il dispositivo della proposta è innanzitutto metodologico, basandosi sulla messa a punto di modalità relazionali e comunicative in grado di colmare la distanza che solitamente separa le imprese dagli attori del sistema di welfare, in particolare, ma anche di quello di politica attiva del lavoro, in generale, rendendo meno complesso, meno irto di ostacoli e meno dilazionato nel tempo il rapporto, anche solo orientativo-formativo, tra persone svantaggiate e i luoghi di lavoro.

Comporta la messa a punto di un sistema di contattamento aziendale, prevalentemente telefonico, ma anche tramite fax, e mail, internet che prelude a più approfonditi rapporti di mediazione negoziale per acquisire disponibilità a stage, tirocini, sia formativi che finalizzati alla assunzione tra le aziende del territorio considerato.

Il meccanismo operativo, già in uso da anni in CSAPSA e più recentemente sperimentato con il coinvolgimento di persone segnalate dal Dipartimento di Salute Mentale dell'Azienda ASL di Bologna, può essere sintetizzato nella seguente procedura:

-arriva la segnalazione di una persona da inserire in un processo di apprendimento/socializzazione/inclusione lavorativa e sociale proveniente da un Servizio pubblico corredata di informazioni essenziali relative a: competenze /potenzialità, limitazioni, precedenti esperienze formative-di lavoro, mansionario/profilo professionale richiesto, ubicazione preferenziale, possibilità di spostamento con mezzo proprio, ecc.;

-in base alla segnalazione viene attivata la ricerca di un contesto aziendale compatibile per mansionario, raggiungibilità, competenze richieste, ecc. tramite contattamento telefonico su indirizzi desunti da pagine bianche, da Camera di Commercio o

da altre fonti, previo valutazione di aziende già collaboranti o consultazione di informazioni relative a disponibilità in precedenza acquisite e non utilizzate ;

-contestualmente al contattamento telefonico viene effettuata la registrazione su piattaforma telematica (data base aziende) sia delle imprese che non danno disponibilità alcuna che, soprattutto, di quelle che offrono possibilità di accesso, diversificando le stesse a seconda del tipo di disponibilità offerta (stage, tirocinio formativo, tirocinio finalizzato, assunzione diretta) del settore/comparto, del mansionario, dell'ubicazione, ecc

-con le aziende che offrono una disponibilità tendenziale viene concordato un'incontro con un operatore professionale della mediazione e/o con un operatore sociale che ha una conoscenza approfondita della persona da inserire per verificare l'effettiva possibilità di incrocio/abbinamento puntando ove possibile a formalizzare un'accordo di stage/tirocinio con il contesto non solo compatibile, ma più idoneo nelle circostanze date;

-qualora si attivi una azione nell'azienda individuata come disponibile, compatibile ed idonea si impegna la stessa con un'apposita registrazione in piattaforma/data base aziende, affinché non si verifichino sorapposizioni nei contatti, indiando la durata temporale dell'azione, quando la stessa azienda può tornare contattabile e tramite quale interlocutore, in particolare.

E' quest'ultimo punto, relativo ai rapporti preferenziali ed alla personalizzazione dei rapporti con le aziende, molto importante per agire nella direzione della stabilizzazione delle collaborazioni con le imprese più socialmente responsabili e della fidelizzazione delle medesime.

Se da un lato, infatti, una funzione di contattamento telefonico diffuso, di "primo colpo", può ampliare la platea delle aziende potenzialmente collaboranti tramite una generica rilevazione di disponibilità tendenziali è tramite una relazione più approfondita con uno o pochi interlocutori che si possono costruire, nel tempo, rapporti fiduciari ed un più duraturo impegno.

Il dispositivo metodologico in proposta dovrebbe favorire la coniugazione dei due piani tra loro sovente in tensione, così come dovrebbe facilitare la collaborazione tra Servizi inviati

(le persone da inserire) ma anche riceventi (informazioni sulle aziende disponibili) che possono accedere tramite password al data base e per questa via meglio orientare le proprie segnalazioni.

Una gestione condivisa del data base aziende presuppone però che si siano concordate le modalità d'uso, che tutti collaborino alla sua implementazione, in modo tale che ogni nodo della rete sia in rapporto fiduciario, non antagonistico e nè competitivo, con gli altri e si adoperi ad inserire il proprio "portafoglio aziende"; non solo, dunque, si prodighi a sfruttare appieno le informazioni contenute relative ad una risorsa endemicamente scarsa quale il lavoro o più genericamente alla possibilità di accedere in nuovi contesti lavorativi per i propri utenti.

#### *D – Organizzazione e risorse professionali – tecnologiche*

Va da se che la predisposizione e messa a punto dell'impianto, con il cambiamento culturale e relazionale che lo stesso inevitabilmente comporta, può richiedere un tempo non inferiore ai 6 mesi, nei quali vanno previste le seguenti azioni:

-trasferimento / condivisione / adattamento modificativo alle esigenze specifiche del Distretto Pianura Est del Servizio già in essere, sperimentato da CSAPSA, con concessione d'uso a titolo non oneroso del software impiegato per il data base aziende, già speso da finanziamenti provinciali e di CARISBO;

-organizzazione di un gruppo di persone composto indicativamente da 1 operatore della mediazione senior e 2 operatori junior disabili, abilitati alla comunicazione con le aziende in attività di telemarketing e alla gestione informatizzata dei dati raccolti tramite un'apposito modulo formativo che potrebbe rientrare all'interno di corsi finanziati dalla Provincia di Bologna per l'anno 2010/11;

-definizione delle modalità di gestione condivisa della funzione di ricerca delle disponibilità aziendali e di utilizzo del data base tramite incontri convocati dal coordinamento del Tavolo Lavoro del Distretto Pianura Est, di concerto con gli operatori preposti dei Servizi Sociali comunali e dei Servizi ASL (USSI disabili adulti, Psichiatria, SERT, ecc.);

-sperimentazione del servizio con un primo gruppo di segnalazioni e successiva verifica di andamento/esito dell'attività di ricerca svolta, con messa a punto anche dei processi di approssimazione ed adattamento reciproco tra le varie componenti della rete, per evitare che le aspettative di risoluzione dell'annoso problema lavoro sovrastino grandemente le comunque limitate possibilità di trovare piena corrispondenza di disponibilità aziendali a bisogni/potenzialità/desiderata di cui gli utenti si fanno portatori

#### *E – Rete di sostegno – Collaborazioni*

CSAPSA, in collaborazione con i partner dell'Associazione AILeS operanti sul territorio del Distretto Pianura EST (Anastasis, Carovana, Pictor, L'Orto, Citta Verde ), potrebbero fornire la base di supporto tecnico, informatico e di raccordo con la cooperazione sociale di tipo b, che assieme alle imprese profit rappresenta una risorsa importante per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate.

La Fondazione Adecco per le Pari Opportunità potrebbe finanziare il modulo formativo degli operatori della mediazione junior, se esterno ai corsi provinciali, e le indennità di frequenza di eventuali tirocini applicativi successivi alla parte formativa.

L'Università di Bologna (Dipartimento di Sociologia – CIDOSPEL e di Scienze della Formazione) con la ricerca azione relativa alla governance territoriale, per la parte focalizzata sulla funzione distrettuale di ricerca delle disponibilità aziendali, tramite finanziamenti richiesti a Fondazioni

(.....)

## **PROPOSTA DI FONDO DISTRETTUALE PER L'INCLUSIONE DELLE PERSONE PIU' SVANTAGGIATE**

*(Proposta presentata nel 2011 agli amministratori dei 9  
Comuni del Distretto di Casalecchio di Reno (Bo) )*

I tagli ai servizi di welfare che i nove Comuni del Distretto di Casalecchio e ASCInsieme si apprestano ad applicare nel 2011 comporteranno pesanti ripercussioni per le fasce di cittadini più fragili ed esposti ad emarginazione (minori in situazione di handicap, giovani a rischio di devianza, adulti e famiglie in condizioni di grave disagio sociale e di indigenza), unitamente al problema occupazionale di molti operatori sociali da anni impegnati con redditi di sussistenza nella relazione di aiuto di queste persone.

Oltre a verificare con attenzione le priorità di spesa delle sempre più scarse finanze pubbliche e ogni altra possibile economia sui costi della politica, degli apparati istituzionali, delle attribuzioni per incarichi e consulenze al fine di recuperare anche marginali risorse alla spesa sociale, le amministrazioni dei Comuni del Distretto, ognuna per la propria comunità o congiuntamente, potrebbero istituire un Fondo Inclusioni Distrettuale aprendo una pubblica sottoscrizione per raccogliere donazioni e conferimenti economici compensativi da destinare a quei servizi e interventi di welfare in nessun modo convertibili a mercato o con contribuzione dei fruitori.

Sono servizi questi di integrazione scolastica, di prevenzione secondaria a derive delinquenziali, di orientamento e inserimento lavorativo che riguardano singoli e famiglie spesso in condizioni di povertà, che fanno affidamento su piccoli sussidi e indennità di frequenza a stage e tirocini per sopravvivere e che non potranno mai pagarsi nemmeno in parte tali interventi.

E' manifesta la condizione di ingiustizia e di iniquità sociale che con i tagli si verrebbe a creare e che pone l'urgenza morale e politica di trovare soluzioni praticabili, coinvolgendo tutti gli attori pubblici, di privato sociale e profit, compresi i singoli cittadini, portatori di una responsabilità sociale nelle comunità locali di appartenenza.

Tramite l'istituzione del Fondo Inclusione Distrettuale (o altra denominazione che si voglia adottare) si potrebbero raccogliere, con vincolo di impiego secondo destinatari, tipologia di servizio/intervento e ambito territoriale prescelto, contributi economici provenienti da diverse categorie di conferitori:

- le amministrazioni comunali e istituzioni pubbliche preposte ai servizi di welfare e di politica attiva del lavoro, tramite: recuperi di risorse/ risparmi di spesa previsti a bilancio;  
integrazione di progetti finanziati da altri enti collaboranti; destinando al sociale multe, recuperi di evasione fiscale, tasse di scopo, ecc;
- gli amministratori, i consiglieri, i dirigenti comunali, di ASL, di ASCInsieme e i dipendenti pubblici in generale che possono contribuire con donazioni a migliorare le condizioni di vita di concittadini senza lavoro, in condizioni di povertà, a rischio di esclusione, con ritorni di maggior consenso politico e sociale;
- le banche, le imprese e gli esercizi commerciali che hanno insediamento nei comuni del Distretto e che potrebbero avere adeguati riconoscimenti simbolici per la responsabilità sociale dimostrata con le donazioni dando loro evidenza pubblica del merito distintivo e, ove possibile, vantaggi nei rapporti con le pubbliche amministrazioni;
- gli attori del no profit (cooperative sociali, associazioni, organizzazioni di volontariato, fondazioni, comitati, ecc.) e le istituzioni ecclesiastiche, con le parrocchie e le strutture aggregative ad esse collegate, che potrebbero attivamente collaborare nella raccolta fondi con

sottoscrizioni promosse dai o presso i propri affiliati, tramite feste, cene, banchetti, telemarketing sociale, attività di mailing, eventi speciali, ecc.;

- i cittadini e le famiglie residenti nei comuni del Distretto che non hanno problemi occupazionali e possono, specie se benestanti, destinare pur una minima parte del proprio reddito a chi sta peggio nella comunità di appartenenza, tramite le iniziative di cui sopra o anche con lo strumento del 5 per mille (indicando il codice fiscale dell'ente preposto alla gestione del Fondo Inclusione).

La gestione del Fondo dovrebbe essere a nostro avviso pubblica, direttamente in capo ai Comuni, al Piano di Zona o all'ASCInsieme o ad altra soluzione organizzativa che non vada a creare ulteriori strutture burocratiche e centri di spesa.

In una prima fase potrebbe essere una ONLUS di fiducia delle amministrazioni sopra menzionate a farsi carico dell'istituzione del Fondo, predisponendo procedure e meccanismi operativi di raccolta dei conferimenti e rilascio delle certificazioni valide ai fini della deducibilità fiscale, in collaborazione con le altre organizzazioni del no profit da coinvolgere nella iniziativa e sotto il controllo del pubblico, al quale è demandata la responsabilità politica e di corretta gestione del Fondo Inclusione secondo gli scopi sociali suoi propri.

In una fase successiva potrebbe essere costituita una Fondazione di Comunità deputata dal Distretto alla gestione del Fondo, con compiti sia di raccolta di donazioni, liberalità, contributi economici di varia natura, che di erogazione dei finanziamenti per servizi di welfare integrativi a quelli interamente coperti dal pubblico, secondo criteri definiti dalla amministrazione referente, in base sempre a finalità di tutela delle fasce sociali più vulnerabili

Una tale Fondazione, già sperimentata nelle province lombarde da CARIPLO, potrebbe dare un'importante contributo

al miglioramento dello sviluppo e della coesione sociale del territorio considerato, nella misura in cui è in grado di:

- promuovere la cultura della solidarietà e della responsabilità sociale;
- coinvolgere una pluralità di attori che hanno a cuore la propria comunità di appartenenza;
- generare fiducia tra cittadini, imprese, pubbliche istituzioni e organizzazioni intermedie di società civile mobilitando risorse economiche e umane per fini socialmente utili;
- creare un circolo virtuoso per cui la collettività dona risorse ad un ente che ne garantisce il riutilizzo all'interno della collettività stessa, rendicontando socialmente impiego ed esiti dei conferimenti ricevuti;
- attrarre risorse sia interne che esterne alla comunità fungendo da “intermediario finanziario, creditizio, della solidarietà” e da catalizzatore di finanziamenti provenienti anche da altri soggetti istituzionali (ad esempio l'Unione Europea);
- essere strumento efficace per la concreta realizzazione del Piano di Zona, secondo i principi di responsabilizzazione, partecipazione, co-progettazione di azioni volte al miglioramento delle condizioni di vita della comunità.

Se costituita come ONLUS la Fondazione potrebbe consentire vantaggi fiscali mediante detrazioni di imposta e deducibilità dal reddito di impresa ai donatori (persone fisiche o società) che contribuiscono alla formazione del suo patrimonio, al finanziamento di progetti specifici o alla costituzione di fondi vincolati a determinati scopi sociali.

Si potrebbe in tal modo disporre a livello distrettuale di una terza gamba a sostegno del sistema di welfare mix o più compiutamente di *welfare community*, che offre servizi gratuiti di base finanziati sia interamente da risorse pubbliche che da conferimenti solidaristici mediati dal terzo settore, oltre a servizi



che prevedono contributi da parte delle famiglie ed altri  
demandati ad una utenza interamente pagante.

## BIBLIOGRAFIA

- Bartoli G., *L'introduzione delle clausole sociali negli appalti riservati*, Documento ISFOL, 2010.
- Bauman Z., *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2010.
- Becker D. R. , Drake R. E., “L’inserimento lavorativo dei pazienti con gravi disturbi mentali. Linee guida del Behavioral Health Recovery Management Project”, in *Psichiatria di Comunità*, Vol. IV, n. 4, dicembre 2005.
- Bentivogli C, Callini D., (a cura di), *Disagio sociale e strategie di rete*, Angeli, Milano, 2008.
- Borghi G., *Povert  ed esclusione sociale. Il reddito minimo d’inserimento. Possibili linee di intervento per l’Emilia Romagna*, Regione Emilia Romagna, gennaio 2004.
- Brunato G., “Amministrazioni locali e cooperazione sociale per l’inserimento lavorativo. Quali strumenti per una politica del lavoro a favore delle persone svantaggiate ?”, in Bergamaschi M. (a cura di), *Farcela. Percorsi di inserimento al lavoro*, Aracne, Roma, 2010.
- Burgalassi M., Noci E., “L’istituzione del reddito minimo garantito nella Regione Lazio”, in *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 3, il Mulino, Bologna, 2009.
- Butera F., *Il castello e la rete*, Angeli, Milano, 1997.
- Callegari L., “Orientamento delle aziende alle persone disabili”, in Artale G. (a cura di), *Strade per crescere*, Carocci, Roma, 2007.
- Callegari L., “Persone svantaggiate e inserimento lavorativo”, in *Autonomie locali e servizi sociali*, n.1, il Mulino, Bologna, 2008.
- Callegari L., *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative*, C.S.A.P.S.A., Bologna, 2009.
- Callegari L., *Autogestione, cooperazione sociale e reti solidali*, C.S.A.P.S.A., Bologna, 2009 b.

- Callegari L., *Aziende solidali e lavoratori disabili. Quando le strutture organizzative sono prossime alle persone*, AILeS, Bologna, 2010.
- Callegari L. “Dieci anni con la L. 68/99”, in *L'integrazione scolastica e sociale*, n. 9/2, Erikson, Trento, aprile 2010 b.
- Callegari L, Fabbiani F., Perilli G. (a cura di), *Inclusione delle persone disabili e aziende solidali*, Atti del Seminario omonimo, CSAPSA - AILeS, Bologna, 2011
- Carlone U., “Il contrasto alla povertà e la sperimentazione del Reddito Minimo di inserimento in ambito occupazionale”, in *AUR&S Itinerari e strumenti di ricerca*, 2003.
- Capecchi V., *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma, 2005.
- Castel R., *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti ?*, Einaudi, Torino, 2004.
- Cavallo M. (a cura di), *La responsabilità sociale nelle imprese. Scenari, analisi e casi di studio*, Editrice Compositori, Bologna, 2008.
- Colasanto M., “Forza e debolezza del nuovo welfare”, in Lodigiani R., Zanfrini L, (a cura di), “Riconciliare lavoro, welfare e cittadinanza”, *Sociologia del Lavoro*, n. 117, Angeli, Milano, maggio 2010.
- Ciapetti L., *Lo sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Cimarelli, “Le reti per l'inclusione sociale e lavorativa come catalizzatore dello sviluppo locale”, in Cimarelli L. (a cura di), *L'occupabilità delle fasce deboli: dalle criticità alle possibilità. Presupposti teorici, esperienze e buone prassi per l'inclusione lavorativa delle persone svantaggiate*, Angeli, Milano, 2007.
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.
- Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2002.

- De Leonardis O., “Sulle strategie d’impresa sociale: ambiguità e possibilità”, in J. L. Laville, M. La Rosa (a cura di), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Sapere 2000, Roma, 2009.
- De Luigi N., “Cooperazione sociale e inserimento lavorativo: l’ambivalenza delle politiche di attivazione” in Bergamaschi M. (a cura di), *Parcela. Percorsi di inserimento al lavoro*, Aracne, Roma, 2010.
- Di Nicola P., *La rete: metafora dell’appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Angeli, Milano, 1998.
- Donati P., Colozzi I. (a cura di), *Generare il “civile”: nuove esperienze nella società italiana*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Goodwill (a cura di), *Introduzione e principi di fund raising*, Dispensa, Bologna, 2002.
- Gosetti G, La Rosa M., *Sociologia dei servizi. Elementi di organizzazione e programmazione*, Angeli, Milano, 2006.
- Ferrucci F., *Il ruolo delle Fondazioni Comunitarie nello sviluppo del welfare societario*, Relazione al convegno “Le Fondazioni Comunitarie: motore di solidarietà”, Como, 8 giugno 2006.
- Guzzi D., *Le fondazioni. Nascita e gestione*, Edizioni FAG, Milano, 2010.
- Kazepov Y., Sabatinelli S., “Il caso italiano” in *Assistenza Sociale*, n. 2, aprile-giugno 2002.
- Kazepov Y., Carbone D., Genova A., “Diversi welfare diverse opportunità. Alcuni spunti di riflessione su attori e processi di cambiamento”, in Cimarelli L. (a cura di), *L’occupabilità delle fasce deboli: dalle criticità alle possibilità. Presupposti teorici, esperienze e buone prassi per l’inclusione lavorativa delle persone svantaggiate*, Angeli, Milano, 2007.
- Kotler P., Andreasen A., *Marketing per le organizzazioni no profit*, Il Sole 24 ORE, Milano, 1998.
- La Rosa M., Radi L. (a cura di) “Etica e impresa”, in *Sociologia del Lavoro*, n. 96, Angeli, Milano, 2004.

- La Rosa M., Chicchi F., “Tradizionali e nuove fasce deboli”, in *Personale e Lavoro*, n. 493, giugno 2006.
- Laville J. L., La Rosa M. (a cura di), *Ritornare a Polanyi. Per una critica dell'economicismo ?*, Angeli, Milano, 2008.
- Lepri C., Montobbio E., *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche e sociali*, Angeli, Milano, 1993.
- Lepri C., *Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*, Angeli, Milano, 2011.
- Lodigiani R., Zanfrini L. (a cura di), “Riconciliare lavoro, welfare e cittadinanza”, in *Sociologia del Lavoro*, n. 117, Angeli, Milano, maggio 2010.
- Masi S., *Pratiche di governance territoriale per la definizione di un Patto territoriale per l'inclusione sociale e lavorativa di persone in condizioni svantaggiate*, Progetto di ricerca AILeS – CSAPSA, Bologna, 2010.
- Masi S, Tafuro C., *Il ruolo del sistema produttivo locale nelle pratiche di governance territoriale per l'inclusione sociale e lavorativa di persone in condizioni svantaggiate*, Progetto di ricerca AILeS – CSAPSA, Bologna, 2010.
- Melandri V., Masacci A., *Fund Raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- Melandri V., Masacci A., “Guida facile al Fund Raising”, allegato a *Vita Non Profit magazine*, Milano, 2001.
- Montobbio E., *Handicap e Lavoro. La formazione professionale e l'inserimento lavorativo degli handicappati. Parte prima: riflessioni e proposte*, Quaderno n.1 di “Handicappati e società”, Ed. Del Cerro, Tirrenia, 1981.
- Montobbio E. (a cura di), *Handicap e Lavoro. La Formazione in Situazione. Una forma originale di addestramento lavorativo per handicappati psichici. La storia. Il metodo. I risultati*, Quaderno n.9 di “Handicappati e società”, Ed. Del Cerro, Tirrenia, 1982.
- Orsi W., Ciarrocchi R.A., Lupi G., *Qualità della vita e innovazione sociale. Un'alleanza per uscire dalla crisi*, Angeli, Milano, 2009.

- Provincia di Bologna – C.S.A.P.S.A., “*Servizio di monitoraggio e valutazione di buone prassi in materia di azioni innovative per l’integrazione di soggetti svantaggiati*” – *Proposte*, febbraio 2008.
- Pugliese E., *Sociologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Regione Emilia Romagna, *Sviluppo organizzativo e professionale nell’area salute mentale. Gli inserimenti lavorativi*, Elaborato finale del Gruppo di Lavoro Regionale, 2010.
- Sabatinelli R., Manchisi D., Piegari D., Fioritti A., “Per un lavoro da protagonisti: il Progetto EQOLISE”, in *Psichiatria di Comunità*, Vol. IV, n. 4, dicembre 2005.
- Sen A.K., *Risorse, valori e sviluppo*, Bollati Boringhieri, Torino, 1984.
- Sen A.K., *Lo sviluppo è libertà. Perché non c’è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano, 2001.
- Sen A.K., *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza, Roma-Bari, 2007.
- Stojanova I. (a cura di), *Inclusione delle persone svantaggiate. Assunzioni agevolate*, Quaderni CSAPSA, n. 4, Bologna, 2011.
- Ursino V., Viscomi M. (a cura di), *Vademecum ammortizzatori sociali*, Provincia di Bologna, 2010.
- Vygotskij L. S., *Il processo cognitivo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.
- Villa M., *Dalla protezione all’attivazione. Le politiche contro l’esclusione tra frammentazione istituzionale e nuovi bisogni*, Angeli, Milano, 2007.