



Università degli Studi di Pisa  
Dipartimento di Scienze Sociali  
Sezione di Studi sulle Politiche Sociali

## **Equal-COAST REVITALIZATION**

**Un laboratorio di pratiche promettenti per  
l'inclusione sociale e l'inserimento lavorativo dei  
soggetti svantaggiati**

a cura di F.Ruggeri e G.Tomei

# Indice

## Introduzione

### Capitolo 1.

#### Il contesto politico e concettuale di riferimento del Pic Equal

Premessa

1. Dal disagio alla vulnerabilità. Evoluzione di una categoria di analisi per la programmazione delle politiche di inclusione sociale.
  - a. La povertà
  - b. L'esclusione sociale
  - c. La vulnerabilità
2. Dalla Strategia Europea per l'Occupazione (Seo) alla politica di Coesione Economica e Sociale. Percorsi e processi di innovazione nelle politiche di inclusione sociale.
  - 2.1 Dai Piani di Azione Nazionale (Nap) Italia al Programma Operativo (Po) Equal. Il ruolo del Fse nell'implementazione italiana della Seo e delle politiche di coesione sociale ed economica.
3. Equal I: un programma di cooperazione transnazionale per promuovere nuove pratiche di lotta alla discriminazione e alle disuguaglianze di ogni tipo in relazione al mercato del lavoro
4. Il progetto *Coast Revitalization*
  - 4.1 Gli obiettivi
  - 4.2 Le azioni
  - 4.3 I partner

### Capitolo 2

#### Modello organizzativo ed attività della partnership di sviluppo

1. Il ruolo della partnership in Equal. L'azione collettiva contro l'esclusione.
2. Strutture e funzionamenti della partnership: *governo del progetto e governo dell'intervento*.
  - 2.1. Strutture di governo del progetto. L'equilibrio tra istanze di uniformità ed autodeterminazione nella partnership.
  - 2.2. Strutture di governo dell'intervento: le forme dell'autonomia della partnership.

- a. Composizione del partenariato
- b. Il coordinamento su base provinciale dell'azione collettiva
- c. I gruppi di lavoro
- d. Riflessività
- e. Proiezioni

### **Capitolo 3**

#### **Il punto di vista degli utenti**

##### Premessa

- 1. Condizione Attuale
  - 1.1 Condizione professionale e familiare
  - 1.2. Il vissuto
  - 1.3. Condizione attuale: conclusione
- 2. Condizione passata
  - 2.1. Condizione professionale e familiare
  - 2.2. Il vissuto
  - 2.3. Condizione passata: conclusione
- 3. Relazione tra la condizione passata e quella presente
  - 3.1. Tra passato e presente: eventi e commenti
  - 3.2. Conclusione: l'occasione di Equal e la paura di un "ritorno al passato"
- 4. Cambiamenti e progettualità
  - 4.1. Cambiamenti
  - 4.2. Progettualità
  - 4.3. Conclusione: cambiamenti, progettualità e consapevolezza
- 5. Il capitale
  - 5.1. Capitale umano
  - 5.2. Capitale sociale: povertà relazionale
  - 5.3. Capitale fisico
  - 5.4. Il capitale: conclusioni
- 6. L'esperienza degli Stage
- 7. Conclusione

#### **Conclusioni**

- 1. L'investimento sulla partnership
- 2. Il modello del progetto
- 3. Coordinamento operativo e strategie collaborative
- 4. Il rapporto con le aziende
- 5. Il ruolo del tutor

## **Introduzione**

## Capitolo 1

### Il contesto politico e concettuale di riferimento del Pic Equal<sup>1</sup>

#### Premessa

Il Programma di iniziativa comunitaria (Pic) Equal, lanciato per la prima volta dalla Commissione Europea nella primavera del 2000 come strumento di innovazione e di integrazione di altri precedenti e prestigiosi Pic di settore, rappresenta lo strumento chiave della politica di promozione e di inclusione sociale sviluppata dalla Direzione Generale “Occupazione ed affari sociali” nell’ambito delle iniziative di finanziamento di grandi programmi a finalità strutturale.

La genesi di Equal ricapitola in qualche modo la complessità ed al tempo stesso la ricchezza di questo programma.

Come abbiamo detto, infatti, questo nasce come continuazione di alcuni specifici programmi *target-oriented* che erano stati realizzati come iniziative comunitarie all’interno della programmazione del Fondo Sociale Europeo 1994-1999 e che si prefiggevano come obiettivo strategico l’integrazione lavorativa e professionale delle donne (Employment-Now), dei disabili (Employment-Horizon), dei giovani (Employment-Youthstart) e di altri soggetti esclusi dal mercato del lavoro (Employment-Integra), ma anche l’adattamento delle Pmi alle innovazioni tecnologiche ed alla competizione globale (Adapt).

Sotto certi punti di vista poi (come il riferimento forte alla territorialità ed alle pratiche di sviluppo locale integrato) Equal può considerarsi un erede anche dei progetti pilota ex art.6 del Regolamento FSE 2049/94, attraverso cui trovarono finanziamento, praticamente nello stesso periodo dei Pic precedentemente citati, alcune “azioni di carattere innovativo aventi ad oggetto la convalida di nuove ipotesi relative al contenuto, alla metodologia ed all’organizzazione della formazione professionale comprendenti l’integrazione della dimensione comunitaria della formazione professionale, e più generalmente lo sviluppo dell’occupazione ivi compresi la promozione della parità di opportunità sul mercato del lavoro tra uomini e donne e l’inserimento professionale delle persone esposte al rischio di esclusione dal mercato del lavoro, al fine di costituire una base per un intervento ulteriore del Fondo in più Stati membri”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Il capitolo è stato redatto da Gabriele Tomei

<sup>2</sup> Sull’argomento si veda J.L.Laville, *Le iniziative locali in Europa. Un bilancio economico e sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999

Questa prima stagione di programmazione comunitaria ha portato benefici radicali in tutti gli Stati membri dell'Unione, sia dal punto di vista della quantità di iniziative e di risorse mobilitate (solo in Italia sono stati realizzati 1656 progetti) sia dal punto di vista delle strategie di azione sperimentate. Sotto questo ultimo profilo sono sicuramente da segnalare le esperienze dei *partenariati locali* e della *cooperazione transnazionale*, le quali hanno consentito agli attori dello sviluppo di sperimentare il valore aggiunto della concertazione locale così come della disseminazione dei risultati e dello scambio di buone prassi a livello transnazionale.

Tuttavia la stessa esperienza di questi programmi ha in linea generale messo in luce il loro carattere parziale e mono-direzionale così come gli ampi margini di inadeguatezza che questi presentavano non tanto negli strumenti operativi (peraltro strettamente legati a quelli della formazione professionale) quanto nella concettualizzazione delle dinamiche di inclusione sociale che a questi erano sottese e che (sinteticamente) fondavano il loro impianto tattico e strategico sull'identificazione tra disagio sociale ed esclusione dal mercato del lavoro, confidando nella possibilità di contrastare il primo dei due termini attraverso azioni di reinserimento lavorativo fondate (quasi esclusivamente) sull'aggiornamento professionale.

La riflessione teorica sul tema del disagio e dell'*esclusione sociale* per un verso ed il suo impatto sul processo di definizione di una strategia comunitaria di *coesione sociale* per un altro hanno contribuito così nel periodo 2000-2004 all'avvio di una nuova stagione nell'azione comunitaria a sostegno dell'inclusione sociale, fondata sul riconoscimento del carattere multidimensionale e complesso della condizione di disagio sociale così come sull'attenzione agli elementi di interdipendenza tra i fattori di sviluppo socio-economico locale e quelli di promozione sociale delle categorie svantaggiate.

Di questa nuova stagione, istituzionalmente segnata dalle conclusioni del Consiglio europeo di Amsterdam (1997) con cui si impegna l'UE a definire una Strategia Europea per l'Occupazione da implementare a livello nazionale attraverso Piani Nazionali di Azione, è frutto il nuovo regolamento FSE (1784/99) il quale specifica come suo campo di azione:

“a) sviluppo e promozione di politiche attive del mercato del lavoro per combattere e prevenire la disoccupazione, evitare a donne e uomini la disoccupazione di lunga durata, agevolare il reinserimento dei disoccupati di lunga durata nel mercato del lavoro e sostenere l'inserimento nella vita professionale dei giovani e di coloro, uomini e donne, che si reinseriscono nel mercato del lavoro; b) promozione di pari opportunità per tutti nell'accesso al mercato del lavoro, con particolare attenzione per le persone che rischiano l'esclusione sociale; c) promozione e miglioramento della formazione professionale, dell'istruzione e della consulenza nell'ambito di una politica di apprendimento nell'intero arco della vita, al fine di agevolare e migliorare l'accesso e l'integrazione nel mercato del lavoro, migliorare e sostenere l'occupabilità e promuovere la mobilità professionale; d) promozione di una forza lavoro competente, qualificata e adattabile, dell'innovazione e dell'adattabilità nell'organizzazione del lavoro, dello sviluppo dello spirito imprenditoriale, di condizioni che agevolino la creazione di posti di lavoro nonché della qualificazione e del rafforzamento del potenziale umano nella

ricerca, nella scienza e nella tecnologia; e) misure specifiche intese a migliorare l'accesso e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, compreso lo sviluppo delle carriere e l'accesso a nuove opportunità di lavoro e all'attività imprenditoriale, e a ridurre la segregazione verticale ed orizzontale fondata sul sesso nel mercato del lavoro”.

Segnatamente, le *iniziative locali* ed i *patti territoriali per l'occupazione* sono assunte dall'art. 3 del Regolamento come le modalità organizzative più adeguate alla realizzazione di quelle strategie complesse ed integrate di cui abbisognano gli obiettivi precedentemente illustrati. E più avanti, nell'art. 5, lo stesso Regolamento annuncia il contributo specifico del Fondo Sociale Europeo (Fse), e quindi dei suoi obiettivi e dei suoi strumenti, alla realizzazione di una “iniziativa comunitaria per la lotta a qualunque tipo di discriminazione e disparità in relazione al mercato del lavoro”.

Tale iniziativa arriverà l'anno successivo, si chiamerà Equal e produrrà nella sola prima fase (2000-2004) ben 1341 progetti (ed altrettante partnership di sviluppo) in tutta l'Unione, di cui 278 solo in Italia.

Per meglio comprendere la struttura ed il valore aggiunto prodotto da questa seconda generazione di progetti (tra i quali si colloca l'*Equal-Coast Revitalization* di cui in questo volume si analizzano le buone pratiche), è necessario però ripercorrere con maggiore ordine e distensione l'evoluzione teorica e strategica brevemente descritta in queste pagine di premessa.

Per questo motivo il capitolo si struttura in quattro paragrafi attraverso i quali potrà essere ricostruito il percorso evolutivo seguito dalle politiche attive del lavoro promosse nel quadro del Fondo Sociale Europeo alla luce delle trasformazioni delle manifestazioni empiriche del disagio e dell'esclusione sociale così come delle loro concettualizzazioni.

Il primo paragrafo, infatti, è dedicato all'analisi della complessità del concetto di disagio sociale, così come questo si è venuto definendo nel dibattito nazionale ed internazionale più recente e che ha compreso le interdipendenze tra i fattori di esclusione che operano nel mercato del lavoro, ma anche nelle reti primarie e nel sistema di *welfare*, assumendo di conseguenza il paradigma della *vulnerabilità* come un concetto esplicativo nuovo e rinnovato rispetto alle più tradizionali categorie analitiche della povertà e della stessa esclusione sociale.

Nel secondo paragrafo sarà quindi analizzata l'evoluzione politico-istituzionale che a partire dal Libro bianco di Delors (1993) ha definito nel merito e nel metodo la Strategia Europea per l'Occupazione (Seo), ed in particolare i punti di contatto con tra le politiche attive per il lavoro, le politiche di inclusione sociale e le politiche di coesione sociale che oggi l'Unione Europea rende espliciti e su cui propone di fare leva per il rilancio dello sviluppo (con equità) di tutti gli Stati e le Regioni dell'Unione.

Il terzo paragrafo è dedicato all'illustrazione dei caratteri chiave del programma di iniziativa comunitaria Equal, così come queste emergono tanto nelle ambizioni e nelle aspirazioni iniziali dei *policy makers* quanto nelle valutazioni e nelle lezioni che questi stessi ne hanno tratto al termine della cosiddetta Fase 1 (2004) ed in vista dell'avvio della successiva stagione di progettazione che è appena cominciata e che però mostrerà solo a partire dal 2005 (data di avvio ufficiale delle nuove partnership di sviluppo) il

grado di innovazione e sperimentazione (strategica e concettuale) che gli attori locali e nazionali impegnati nella promozione del modello di sviluppo equo codificato nella Seo e nelle politiche di coesione sociale avranno saputo cogliere e sviluppare.

Chiude il capitolo un paragrafo in cui si specificano le peculiarità del progetto *Equal-Coast Revitalization*, elaborato dalle cinque Province dell'Area Vasta della Costa toscana (Grosseto, Livorno, Pisa, Lucca e Massa-Carrara) insieme ad altri 90 partners e diretto (nel quadro delle azioni previste ed ammissibili nella cornice del Po Equal I fase) a sperimentare un modello innovativo di promozione integrata dell'occupabilità di alcune categorie di soggetti svantaggiati o a rischio di esclusione sociale del territorio di competenza.

### **Dal disagio alla vulnerabilità. Evoluzione di una categoria di analisi per la programmazione delle politiche di inclusione sociale.**

Il riferimento centrale tanto della strategia europea per l'occupazione quanto della politica di coesione sociale è ad oggi quello dell'*inclusione sociale*, ovvero del re-inserimento all'interno dei circuiti di socialità e cittadinanza attiva (mercato del lavoro, reti sociali, sistema dei diritti) dei soggetti strutturalmente o congiunturalmente portatori di uno svantaggio. Tale assunto, che ad una prima lettura può probabilmente anche sembrare una ovvietà, di fatto è il risultato di una lunga ed in parte ancora aperta discussione sul concetto di disagio sociale e sulle strategie di contrasto, che ha coinvolto gli scienziati sociali del continente a partire dai primi anni '80, in occasione del lancio dei Programmi "Povertà" proprio da parte della Commissione Europea.

La riflessione teorica sulla necessità di superare le declinazioni pauperiste del disagio sociale per un verso e la crescente evidenza del suo carattere progressivamente più complesso ed intenso (sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo) hanno infatti portato la riflessione sul tema a sviluppi assolutamente innovativi e stimolanti, soprattutto in vista della corrispondente attivazione di adeguate azioni di *policy*.

Da almeno un decennio tutti gli studi sul disagio sociale segnalano come questo fenomeno abbia ormai raggiunto livelli di elevata complessità, determinata in larga misura dal fatto che esso risulti sempre più spesso l'esito di una biografia (ma anche di una socialità) sulla quale pesa l'effetto congiunto e combinato di molteplici e distinti fattori, materiali e non, personali e collettivi<sup>3</sup>. Tuttavia ancora oggi la dimensione della *povertà* è assunta come parametro di riferimento unico e sintetico di tutti i fattori di fragilità e di fragilizzazione sociale<sup>4</sup>, tanto che la sociologia applicata e la politica sociale, pur difendendo gli stiramenti multidimensionali ormai raggiunti dal fenomeno

---

<sup>3</sup> Ardigò A., "Un approccio pluridimensionale alla valutazione della povertà: oltre il post-moderno", in Palumbo M. (a cura di), *Classi, disuguaglianze e povertà. Problemi di analisi*, FrancoAngeli, 1993

<sup>4</sup> Carbonaro G. (a cura di), *Studi sulla povertà. Problemi di misura e analisi comparative*, FrancoAngeli, Milano, 2002



del disagio, non possono prescindere dal riferimento a quella categoria per interpretarne dimensioni e complessità<sup>5</sup>.

Le dimensioni del disagio sociale, infatti, si dispiegano su di uno scenario più ampio di quello rappresentato dalle “sole” difficoltà di ordine economico. La letteratura specialistica ha dimostrato che oltre ai fattori di impoverimento materiale che caratterizzano la condizione di chi non dispone di redditi sufficienti a garantire la propria sussistenza fisica (povertà assoluta), a soddisfare i principali bisogni fondamentali per sé e per la propria famiglia (povertà relativa) o ad acquisire beni relazionali indispensabili per un soddisfacente livello di inclusione sociale, il disagio appare ormai correlata con almeno altre tre dimensioni più tipicamente connesse con la qualità della vita e dei servizi: a) la «lontananza, fisica e/o culturale, dalle opportunità della società moderna, anche per inadeguatezza o diseguale distribuzione dei servizi civici, sociali e sanitari»; b) la «cattiva qualità dell’ambiente sociale locale»; c) la «disfunzionalità e la cattiva qualità del contesto fisico ambientale e delle infrastrutture entro il suo habitat»<sup>6</sup>.

Se quindi risulta inevitabile ampliare lo spettro semantico del concetto con il quale categorizzare le attuali dimensioni del disagio sociale (superando il riferimento esclusivo alla povertà e più specificamente alla insufficienza di reddito), questa operazione non appare scontata e necessita di una preliminare messa a fuoco delle diverse sfere di significato in esso contenute, precisando i concetti elementari su cui ha fondato il suo valore simbolico ed interpretativo, individuando le piste di riflessione per la successiva disarticolazione del costruito in segmenti concettuali tra cui sarà compito selezionare quelli maggiormente capaci di cogliere ed interpretare il fenomeno osservato.

In questa direzione e tenendo conto dell’ampiezza dello spettro semantico illuminato dalla nozione di disagio sociale, ci pare di poter cogliere la com-presenza di almeno 3 concetti elementari: 1) la *povertà*; 2) l’*esclusione sociale*; 3) la *vulnerabilità*.

Procediamo quindi con ordine, dando sommariamente conto dei principali risultati definatori cui ha portato il dibattito scientifico relativo ai precedenti termini.

### ***a. La povertà***

Se la nozione di povertà da sempre è presente e ben definita nell’esperienza umana come condizione derivante da una indisponibilità (temporanea o permanente, relativa o assoluta, soggettiva o oggettiva) di risorse, la stessa (paradossalmente) non trova la medesima possibilità di essere così facilmente definita all’interno delle scienze sociali. Non esiste infatti in letteratura una definizione condivisa di povertà, «piuttosto una

---

<sup>5</sup> Saraceno C. (a cura di), *Rapporto sulle politiche contro la povertà e l’esclusione sociale 1997-2001*, Carocci, 2002; Negri N.-Saraceno C. (a cura di), *Povertà e vulnerabilità sociale in aree sviluppate*, Carocci, Milano, 2003; Zajczyk F. (a cura di), *La povertà a Milano. Distribuzione territoriale, servizi sociali e problema abitativo*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

<sup>6</sup> Ardigò A., cit., p.30

molteplicità di approcci, spesso presenti in combinazione, che producono accezioni diverse di povertà, non tutte peraltro legate a misure concretamente realizzabili»<sup>7</sup>.

Il dibattito appare ad oggi polarizzato tra i sostenitori degli approcci di tipo assoluto e quelli che, diversamente dai primi, ne sottolineano gli aspetti di relatività e dipendenza da altri fenomeni sociali (es. stratificazione sociale, stile di vita).

I primi concettualizzano la povertà come situazione di deprivazione assoluta (individuale o familiare) rispetto ad uno *stock* di risorse *minime* (di tipo materiale ma anche sociale ed intellettuale) in grado di garantire un livello di soddisfazione *standard* dei bisogni cosiddetti *fondamentali*. Tale approccio fu proposto da Sen almeno venticinque anni fa ed attualmente ispira tutte le strategie sia di misurazione che di intervento sulla povertà fondate sulla constatazione del suo legame da un lato con la disponibilità (oggettiva) di beni e dall'altro con la capacità (soggettiva) di farne uso al fine di raggiungere obiettivi minimi di benessere liberamente definiti.

Il secondo approccio all'analisi della povertà si fonda invece sull'analisi di Townsend (1970) sulla relazione tra gli stili di vita ed i sistemi regolativi delle diverse modalità di distribuzione delle risorse (libero mercato, sistema di welfare e privato sociale), secondo la quale la povertà si definisce come deprivazione relativa rispetto al tenore di vita medio della popolazione o del gruppo sociale di riferimento.

La storia delle politiche di contrasto della povertà (sia essa assoluta o relativa) coincide con l'evoluzione tipica dei modelli di politica sociale welferista, caratterizzata dall'attribuzione al potere pubblico della responsabilità di intervenire a compensazione dei deficit individuali e collettivi di risorse (prevalentemente economiche) secondo procedure fondate sul *categorialismo* (interventi su fattispecie necessariamente categorizzabili e categorizzate a priori all'interno di quadri giuridici di diritto) e sull'*occupazionalismo* (interventi diretti al sostegno dei momenti di in-attività o disoccupazione, nell'ipotesi che la normale condizione sia invece quella della stabilità lavorativa-contributiva)<sup>8</sup>.

In questa accezione si sono così mossi i sistemi di protezione sociale a livello nazionale, tanto attraverso gli interventi di previdenza quanto quelli di assistenza sociale. A partire dai limiti di questi approcci nel corso degli anni '80 si sono sviluppati nuovi indirizzi di politica e di servizio sociale, diretti a cogliere e contrastare le crescenti "nuove" povertà così come a sperimentare nel campo delle politiche sociali strumenti di intervento tipici della terapia clinica (mediazione, psico-terapia) o della gestione delle risorse umane (*counseling*, orientamento, formazione professionale, etc.).

### ***b. L'esclusione sociale***

La condizione di esclusione sociale corrisponde alla situazione dinamica e multidimensionale di assoluto isolamento rispetto alle principali connessioni di un

---

<sup>7</sup> Mendola D., «Approcci, metodologie e dati per le analisi di povertà», Carbonaro G. (a cura di), *Studi sulla povertà. Problemi di misura e analisi comparative*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p.11.

<sup>8</sup> Pellegrino M. (a cura di), *Per una politica sociale non produttivista*, FrancoAngeli, Milano, 2004

individuo con le principali agenzie di produzione e riproduzione sociale, ovvero: il mercato del lavoro, il sistema sociale e culturale e quello dei diritti.

Nei termini che furono di Robert Merton la condizione è quella di assoluta *emarginazione* rispetto ad un set di ruoli e funzioni socialmente riconosciute, generalmente sperimentata nelle situazioni di mobilità (ascendente o discendente) e quindi intrinseca ai processi (in sé ambivalenti) di integrazione sociale. Tale nozione però, almeno nel dibattito internazionale sviluppatosi intorno alla rilevazione del carattere ambivalente dei processi di identificazione e di integrazione sociale, non risultava connotata in senso necessariamente positivo o negativo. L'emarginazione appariva in questo senso una nozione neutra, a partire dalla quale potevano però svilupparsi percorsi di ricerca e di intervento diretti ad approfondire i significati sociali che tale esperienza aveva determinato a livello individuale e collettivo, comprese le derive anomiche del comportamento sociale.

L'emarginazione assume carattere negativo (traslitterandosi così nel concetto concorrente di *esclusione sociale*) quando la condizione di distacco dal set di ruoli e funzioni (e quindi anche dall'insieme di risorse sociali, materiali e relazionali) rese disponibili e garantite dall'appartenenza ad un determinato gruppo sociale, non subisce una re-integrazione (fosse anche anticipata) da parte di nuove funzioni e ruoli tipici del nuovo gruppo sociale in direzione del quale è stato realizzato lo spostamento. In questo caso il distacco diviene perdita, oggettiva e soggettiva, di risorse, di relazioni sociali significative e di schemi di riferimento identitari, di percorsi di partecipazione sociale e civile, di potere negoziale rispetto alla esigibilità del diritto.

Radicalizzandosi come esclusione sociale, l'emarginazione da categoria analitica si fa pesante condizione esistenziale nel momento in cui manifesta la rottura dei principali legami dell'individuo con le agenzie di integrazione economica (lavoro, reddito, risorse), sociale (famiglia, identità) ed istituzionale (sistema dei diritti). Il nuovo concetto rivela così tutta la sua drammaticità esplicativa nella capacità di mettere a fuoco e spiegare i fenomeni di povertà estrema (detti anche di emarginazione grave), che al loro interno assommano e combinano (spesso all'interno di spirali biografiche negative definibili come vere e proprie carriere nella povertà)<sup>9</sup> rotture familiari con perdita della casa o del lavoro, mancato accesso all'assistenza con isolamento sociale.

L'esclusione rappresenta oggi il bersaglio centrale degli interventi di politica sociale a livello locale, nazionale ed internazionale<sup>10</sup>. La consapevolezza del carattere multidimensionale e multi-direzionale delle frammentazioni e delle rotture che determinano negli individui condizioni prima di marginalità e poi di netta segregazione rispetto alle opportunità di integrazione sociale, ha allargato lo spettro di attenzione dai poveri, a tutti i portatori di fattori che si qualificano come di svantaggio in riferimento alla loro "normale" integrazione all'interno delle principali agenzie di integrazione sociale: dai diversamente abili agli immigrati, dalle donne ai giovani ed agli anziani, dai lavoratori con bassa qualifica alle etnie minoritarie, etc.

---

<sup>9</sup> Pieretti G., «Povertà e povertà estreme: elementi di discussione per il servizio sociale», in Landuzzi C.-Pieretti G. (a cura di), *Servizio sociale e povertà estreme. Accompagnamento sociale e persone senza dimora*, FrancoAngeli, Milano, 2003

<sup>10</sup> Estivill J., *Concepts and Strategies for Combating Social Exclusion. An Overview*, ILO, Genere, 2003

L'azione di carattere strutturale del Fondo Sociale Europeo è un frutto diretto di questo profondo rinnovamento concettuale e strategico del sistema di contrasto del disagio sociale. La trasposizione in positivo di queste strategie hanno portato l'Unione Europea a lanciare attraverso il Consiglio di Lisbona (2000) una azione coordinata (a livello nazionale e transnazionale) sul tema della lotta alla povertà ed all'esclusione sociale, di cui si sono appena verificati i primi avanzamenti<sup>11</sup>.

Tuttavia il più recente dibattito teorico sui processi di *precarizzazione* dei principali sistemi di integrazione sociale<sup>12</sup> ha dimostrato come per quanto avanzato il concetto di esclusione sociale risulti ancora eccessivamente concentrato sulla ricapitolazione ex post degli effetti di processi di fragilizzazione sociale che invece coinvolgono a vari livelli di intensità e sviluppo tutte le biografie dell'attuale era tardo moderna. In questo senso una politica sociale che voglia farsi portatrice di iniziative non solamente di assistenza ma soprattutto di promozione sociale, necessita di paradigmi interpretativi rinnovati da questa consapevolezza e capaci di interpretare sul nascere, o ancor prima e meglio nelle condizioni stesse della loro possibile nascita, i fattori di marginalizzazione e di esclusione sociale. In questa direzione viene in soccorso il concetto di *vulnerabilità*, che di recente ha fatto ingresso ufficiale nell'ambito delle categorie interpretative ed esplicative della politica sociale.

### ***c. La vulnerabilità***

Come sottolineato in un recente studio teorico ed analitico sulle dimensioni del disagio nelle aree metropolitane di Milano e di Torino, «il concetto di vulnerabilità viene invocato, in contrapposizione a quello di esclusione sociale, per cogliere i rischi di povertà corsi da coloro che sono comunque “inclusi” nel sistema di relazioni sociali»<sup>13</sup>.

La vulnerabilità rappresenta quindi l'esposizione degli individui e dei gruppi al rischio di scivolare verso dinamiche di esclusione sociale, per effetto dell'intensificarsi di fattori di fragilizzazione che “normalmente” sono presenti ed operano (anche se con intensità variabili ed in maggioranza prossime allo zero) nei circuiti della socialità, soprattutto con riferimento al grado di stabilità con cui gli individui sono inseriti all'interno dei sistemi di integrazione sociale: il lavoro, il *welfare* e la famiglia<sup>14</sup>.

La malattia, la disoccupazione o comunque la precarietà lavorativa, il basso livello di istruzione, le fratture familiari e le stesse difficoltà economiche non sono infatti fattori in sé generatori di esclusione sociale. Tuttavia possono diventarlo (e quindi sono elementi di vulnerabilità) nella misura in cui i tre sopraccitati sistemi di integrazione sociale non si dimostrano più in grado di sostenere (o mediare) gli effetti prodotti da uno o più di questi fattori sulla esperienza individuale.

---

<sup>11</sup> Council of the European Union, *Joint Report by the Commission and the Council on Social Inclusion*, Bruxelles, 2004

<sup>12</sup> Beck U., *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2004<sup>3</sup>; Sennet R., *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano, 1999.

<sup>13</sup> Negri N.-Saraceno C. (a cura di), cit., p.76.

<sup>14</sup> Ivi, p.77.

Ma proprio questa *incapacità* costituisce la caratteristica fondante dell'attuale configurazione dei sistemi di integrazione sociale appena citati<sup>15</sup>. Il mercato del lavoro si qualifica infatti per i drammatici effetti di destabilizzazione dei lavoratori stabili, di insediamento nella precarietà dei nuovi lavoratori e di creazione di una popolazione soprannumeraria "di riserva". Le reti sociali primarie si connotano per una profonda fragilizzazione dei supporti di prossimità<sup>16</sup> che riduce tanto le risorse quanto le possibilità di scelta degli individui. I sistemi di *welfare* fondati, come abbiamo spiegato sopra, sul categorialismo e sull'occupazionalismo non riescono più ad intercettare e quindi ad offrire protezione alle vittime attuali e potenziali della fragilizzazione sociale<sup>17</sup>.

Il sistema delle politiche sociali deve quindi ri-attrezzarsi per far fronte a questa nuova sfida, sviluppando in modo nuovo alcune vecchie categorie (come ad esempio quella della *sicurezza*<sup>18</sup>) e soprattutto integrando il proprio bagaglio tattico e strategico con la strumentazione tipica di altri sistemi di promozione sociale (istruzione e formazione professionale, politiche attive per il lavoro, sostegno interculturale, politiche di pari opportunità, politiche urbanistiche, politiche di sviluppo locale, etc.) in una logica di sostegno sistemico all'insieme complesso e multi-livello dei processi di coesione sociale.

### **Dalla Strategia Europea per l'Occupazione (Seo) alla politica di Coesione Economica e Sociale. Percorsi e processi di innovazione nelle politiche di inclusione sociale.**

Da quando il Consiglio e la Commissione Europea si occupano di politiche sociali e di politiche per l'occupazione i due temi sono stati visti e trattati congiuntamente, come segmenti di un unico disegno strategico diretto alla promozione sociale ed alla garanzia dell'eguaglianza di opportunità per tutti i cittadini dell'Unione. Anche per questo motivo gli organismi che in entrambe queste due alte istituzioni sono deputati alla definizione delle politiche e delle azioni tanto in materia di affari sociali che di occupazione hanno unificato ed integrato questi portafogli.

Esiste così un Consiglio "Occupazione, politica sociale, salute e consumatori" che riunisce quattro volte all'anno i Ministri responsabili dell'occupazione, della protezione sociale, della tutela dei consumatori, della sanità e della parità di trattamento con il compito di innalzare il livello e il grado di vita dei cittadini, grazie, tra l'altro, a occupazioni di elevata qualità nonché a un alto livello di protezione sociale e di tutela

---

<sup>15</sup> Ranci C., «Fenomenologia della vulnerabilità sociale», *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 43 (4), 2002.

<sup>16</sup> Ranci C., *Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare*, Il Mulino, Bologna, 2004.

<sup>17</sup> Per la redazione di questo capoverso sono debitore a Mauro Pellegrino (Università di Siena) e ad una sua illuminante lezione seminariale di recente tenuta presso il Servizio Sociale del Comune di Brescia.

<sup>18</sup> Ciucci R., «Rischio, vulnerabilità, sicurezza» e Ruggeri F., «La sfida della sicurezza come sfida societaria contemporanea», in Cazzola F., Cosuccia A., Ruggeri F., *La sicurezza come sfida sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2004

della salute e degli interessi dei consumatori, garantendo nel contempo la parità di trattamento di tutti i cittadini<sup>19</sup>. Analogamente esiste tra le strutture operative della Commissione Europea una Direzione Generale “Occupazione ed affari sociali”, impegnata nello sviluppo di un modello sociale europeo moderno, innovativo e sostenibile, con più opportunità di lavoro ed a migliori condizioni all’interno di una società inclusiva basata su pari opportunità. La DG “Occupazione e Affari sociali” svolge così un ruolo chiave nella promozione di interazioni positive tra le politiche economiche, sociali ed occupazionali, integrando l’azione dei soggetti che possono contribuire agli obiettivi strategici dell’Unione, cioè quello di fare dell’Europa l’economia della conoscenza più competitiva e dinamica al mondo, capace di una crescita economica sostenibile e di una più ampia coesione sociale<sup>20</sup>.

E’ solo dall’inizio degli anni ’90 tuttavia che queste indicazioni strategiche si sono andate configurando nella versione che abbiamo appena visto. In quegli anni, infatti, sotto la presidenza della Commissione da parte di Jacques Delors e nel clima della grande recessione europea indotta dalla crisi petrolifera e finanziaria mondiale, il tema della disoccupazione divenne centrale nel dibattito sulle strategie di rilancio dell’economia del continente. L’interpretazione che la Commissione Europea dette di questo tema fu però straordinariamente innovativa rispetto ai tradizionali interventi di politica del lavoro, dal momento che colse all’interno del tema “disoccupazione” le molte implicazioni che tale condizione produceva sullo sviluppo non solamente economico ma anche sociale degli Stati membri.

Nel Libro Bianco del 1993<sup>21</sup> proprio Delors lanciò l’idea di un impegno coordinato e concertato tra tutti i Paesi membri al fine di intervenire radicalmente nelle *strutture* fondamentali di funzionamento del sistema economico e sociale, anche attraverso una stagione di programmi straordinari di investimento (attraverso il rinnovamento delle procedure di impiego dei *fondi* cosiddetti *strutturali*). Al tempo stesso il Libro bianco di Delors interpretò la disoccupazione come segnale di uno specifico sotto-utilizzo del capitale umano disponibile e quindi come una priorità da affrontare in vista di un rilancio produttivo di tutte le forze e le potenzialità utili alle nuove esigenze di sviluppo del continente. In questo contesto le politiche per l’occupazione subirono una radicale trasformazione sia concettuale che operativa, che da intervento pubblico di assistenza e previdenza alle situazioni di non lavoro (sul modello delle casse integrazioni o delle pensioni sociali) ne fece strumento dinamico di mobilitazione delle risorse umane e professionali inattive.

Fu però solamente al Consiglio di Essen (1994) che la strategia di Delors fu definita in modo organico ed istituzionalizzata all’interno della neonata Unione Europea, formulando per la prima volta una Strategia Europea per l’Occupazione (Seo). Tuttavia solamente tre anni dopo ed in seguito al Consiglio di Lussemburgo (1997) il Titolo sull’occupazione venne formalmente introdotto all’interno del Trattato dell’Unione, dando agli sforzi di costruzione di un comune quadro di riferimento di carattere

---

<sup>19</sup> Si veda il testo completo sul sito <http://ue.eu.int>

<sup>20</sup> Si veda il testo completo sul sito [http://europa.eu.int/comm/dgs/employment\\_social/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/index_en.htm)

<sup>21</sup> Commissione Europea, *Crescita, competitività, occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo – Libro bianco*, Bruxelles, 1993

sopranazionale l'impulso necessario a renderlo operativo attraverso un modello di concertazione (*metodo di coordinamento aperto*) che facilitava il perseguimento comune di obiettivi strategici in un settore tradizionalmente appannaggio della sovranità nazionale: "il metodo del coordinamento aperto consiste nella fissazione di obiettivi comuni nella piena sovranità nazionale di definire gli strumenti e nell'accompagnamento del processo tramite azioni di monitoraggio e *benchmarking* utili al rafforzamento dell'efficacia delle azioni"<sup>22</sup>.

La Strategia licenziata nel 1997 impegna tutti i Paesi membri alla definizione transnazionale di Linee Guida (Lg) ed alla implementazione di Piani di Azione Nazionale (Nap) con riferimento a quattro pilastri: *occupabilità* (capacità di inserimento professionale dei giovani e dei soggetti svantaggiati, ma anche re-inserimento lavorativo dei *drop-out*); *adattabilità* (dei lavoratori alle nuove condizioni giuridiche e tecnologiche che hanno trasformato e reso più competitivo il mondo del lavoro); *imprenditorialità* (sostegno alle Pmi competitive ed innovative, comprendendo in esse anche le imprese sociali operanti nei nuovi bacini d'occupazione ed a vantaggio di una maggiore inclusione sociale); *pari opportunità* (tra i generi, ma anche tra le generazioni, le etnie, le diverse abilità etc.).

Nello sforzo, aperto dal Libro bianco e consolidato dalla formalizzazione della Seo, di trasformare le politiche passive del mercato del lavoro in politiche attive possiamo oggi riconoscere almeno tre distinte fasi, caratterizzate ciascuna da uno specifico avanzamento tanto a livello di *policy* che di conseguente strumentazione operativa.

Come riferisce Isfol, "l'evoluzione delle linee guida di prima generazione (dal 1998 al 2002) ha visto la progressiva focalizzazione dell'attenzione sui temi dei servizi all'impiego e della formazione lungo tutto l'arco della vita, considerati come strumento per il mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori e dell'adattabilità delle imprese.

Negli anni gli orientamenti hanno introdotto il tema dell'invecchiamento attivo e della qualità del lavoro che si ritrovano oggi nella formulazione della nuova Seo (Seo di seconda generazione). In particolare i temi della qualità del lavoro accanto a quelli della piena occupazione e della riduzione degli squilibri regionali sono stati introdotti negli orientamenti già a partire dal 2001"<sup>23</sup>.

E' però nel 2003 che si apre la terza fase di programmazione della Seo, centrata sulle nuove sfide indotte dalla globalizzazione del mercato esterno e dall'impatto su quello interno dell'imminente allargamento degli Stati membri. Dal punto di vista delle innovazioni di contenuto, si registra in questa occasione un rafforzamento del metodo di concertazione transnazionale ed un'enfasi sui modelli di partenariato locale; parallelamente si mettono in evidenza dieci priorità tematiche che, ancor più e meglio di quanto facessero quelle contenute nelle precedenti linee guida, sottolineano la necessità di produrre interventi integrati e complessi, territorialmente localizzati e strutturalmente coerenti con gli obiettivi di rilancio di uno sviluppo competitivo ma equo.

Tra i temi più importanti delle dieci raccomandazioni si ricordano la diminuzione del tasso di disoccupazione; il sostegno all'occupazione e all'integrazione sociale dei

---

<sup>22</sup> ISFOL, *La Strategia europea per l'occupazione. Il contributo del Fondo Sociale Europeo in Italia nel 2000-2002*, FrancoAngeli, Milano, 2003, p.56.

<sup>23</sup> *Ibidem*

disabili; l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro; la formazione lungo tutto l'arco della vita; il supporto alle persone in età pensionabile a lavorare più a lungo; lo sviluppo della formazione; lo spirito imprenditoriale; il lavoro nero<sup>24</sup>.

Nel periodo considerato e che va dalla metà degli anni '90 ai primissimi anni del decennio successivo, un nuovo strumento di *policy* affianca la Seo nell'impegno della Commissione Europea e dei Paesi membri al rilancio dello sviluppo economico e sociale del continente. Si tratta della Politica di Coesione Sociale, prevista fin dal Trattato di Maastricht (1993) e diretta a stabilire con gli Stati membri i processi necessari al raggiungimento di uno sviluppo *armonioso* di tutte le Regioni di cui si compongono ed alla riduzione delle disuguaglianze di sviluppo tra queste ancora presenti, in vista della costruzione di un modello sociale europeo fondato sul binomio tra *competitività* e *solidarietà*<sup>25</sup>.

La politica di coesione progressivamente affianca la Seo nella sfida al rilancio economico e sociale del continente, anche se rispetto alla prima risulta più direttamente operativa negli interventi di sviluppo locale (al massimo di dimensione regionale) realizzati nelle aree con maggiore ritardo economico ed attraverso il pieno coordinamento di tutti gli strumenti di intervento a finalità strutturale.

Ciò ha determinato che in quei territori la politica di sviluppo programmata all'interno dei Piani di Azione Nazionale potesse beneficiare non solamente degli interventi previsti dal Fondo Sociale Europeo (promozione del capitale umano), bensì anche dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, che a differenza del primo consente investimenti più ricchi e di carattere infrastrutturale, quindi potenzialmente capaci di un più rapido e diretto *take off* socio-economico.

La progressiva affermazione delle politiche di coesione sociale all'interno delle politiche di sviluppo regionale ha fatto in modo che soprattutto nelle regioni in ritardo di sviluppo (aree obiettivo 1) e nei territori soggetti a mutamenti socioeconomici nei settori industriale e dei servizi, nelle zone rurali in declino, nelle aree urbane in difficoltà e nelle zone in crisi dipendenti dalla pesca (aree obiettivo 2) gli obiettivi dello sviluppo locale si intrecciassero se non addirittura coincidessero con quelli dell'inclusione sociale.

Questa risulta indubbiamente la grande sfida lanciata in questi territori mediante l'azione congiunta della Seo e delle politiche di coesione sociale, ma che per sua natura e vocazione si estende a tutte le Regioni dell'Unione (attraverso processi volontari ma spesso anche informali di disseminazione e *benchmarking*).

In questa direzione muove l'attuale stagione di programmazione comunitaria per il periodo 2007-2011 che ovviamente sconta il consistente spostamento ad oriente delle risorse dirette al sostegno della convergenza economica e sociale tra vecchi e nuovi stati membri, ma che contemporaneamente coglie i frutti dei primi dieci anni di azione del modello Delors proponendo una più stretta integrazione e coordinamento tra politiche attive per il lavoro, politiche di inclusione e politiche di coesione sociale, rendendo assolutamente trasversali le azioni finanziate dai fondi strutturali Fers, Feoga e Sfop

---

<sup>24</sup> Ivi, p.57

<sup>25</sup> CE, *European Cohesion Report*, 1996



(attraverso l'eliminazione delle aree obiettivo) e tuttavia potenziando il riferimento alle strategie locali do concertazione per lo sviluppo.

Come si riferisce nella terza relazione sulla coesione economia e sociale, “nel dibattito pubblico sul futuro della politica di coesione una conclusione generale riguarda l'esistenza di un certo numero di fattori che sono importanti per la coesione nel complesso dell'Unione (... *le questioni della capacità competitiva, dello sviluppo durevole e della ristrutturazione economica e sociale sono importanti in tutti gli stati membri*). In effetti la Commissione propone che le azioni supportate dalla politica di coesione si focalizzino sull'investimento in un numero limitato di priorità comunitarie, che riflettono l'agenda di Lisbona e Goteborg, in cui è prevedibile che l'intervento della Comunità generi un effetto leva e un valore aggiunto significativo. Di conseguenza, per i programmi regionali, la Commissione propone una lista centrale contenente un numero limitato di temi chiave: innovazione nell'economia della conoscenza, ambiente e prevenzione dei rischi, accessibilità e servizi di interesse economico generale. Per i programmi legati all'occupazione, l'obiettivo sarà focalizzato sull'attuazione delle riforme necessarie a progredire verso la piena occupazione, a migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro e a promuovere l'inclusione sociale e la coesione, in linea con gli orientamenti previsti nella Strategia europea per l'occupazione”<sup>26</sup>.

***Dai Piani di Azione Nazionale (Nap) Italia al Programma Operativo (Po) Equal. Il ruolo del Fse nell'implementazione italiana della Seo e delle politiche di coesione sociale ed economica.***

Il Italia i primi cinque anni di attuazione della Seo (1997-2002) hanno prodotto significativi avanzamenti nello sforzo di promozione di un modello di sviluppo economico competitivo ma al tempo stesso equo ed inclusivo. Solamente per citare alcuni dei principali cambiamenti realizzati nel Paese attraverso i Piani di Attuazione Nazionale di prima e seconda generazione, la Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, Comitato Economico e Sociale ed al Comitato delle Regioni<sup>27</sup> cita la riforma dei servizi pubblici per l'impiego, l'adozione di norme in materia di formazione e lavoro introdotte con il cosiddetto pacchetto Treu (L.196/1997), ma anche la disciplina del congedo parentale introdotto con L.53/2000 e in grado di sostenere l'occupazione femminile, nonché la conciliazione ed una più equa suddivisione all'interno della famiglia tra tempi di cura e tempi di lavoro.

Tali riconoscimenti avvenuti a livello comunitario corrispondono peraltro agli specifici collegamenti operati a livello nazionale tra la Seo e la programmazione degli strumenti (primo tra tutti il Fondo sociale europeo) diretti all'implementazione degli obiettivi del Libro bianco di Delors.

---

<sup>26</sup> Commissione Europea, *Un nuovo partenariato per la coesione. Convergenza, competitività, cooperazione – Terza relazione sulla coesione economica e sociale*, Bruxelles, 2004, p. xxvi.

<sup>27</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, Comitato Economico e Sociale ed al Comitato delle Regioni, *Bilancio di cinque anni della Strategia Europea per l'Occupazione*, Bruxelles, 2002

A fianco degli sforzi per rendere più efficiente la capacità di spesa dei fondi assegnati da parte dello Stato e delle Regioni (da cui l'istituzione di una unica Cabina di Regia ed il forte coordinamento trasversale operato dalle strutture di assistenza tecnica del Ministero del Lavoro, Isfol e Formez), gli anni immediatamente precedenti alla nuova stagione di programmazione del Fse (2000-2006) sono stati caratterizzati dalla sperimentazione di significativi strumenti di promozione integrata dell'inclusione sociale, che trovarono in larga parte accoglienza e formalizzazione nel Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione sottoscritto da Governo e Parti sociali nel dicembre del 1998<sup>28</sup>. Tra questi corre qui l'obbligo di citare (anche per l'immediata corrispondenza con alcune delle misure attivate all'interno del Po Equal-Italia) il ridisegno in senso federalista e decentrato della forma e dell'assetto dello Stato (dalla L.59/1997 al d.lgs. 112/1998 attraverso tutte le cosiddette Bassanini), la riforma delle politiche per il lavoro e l'occupazione (d.lgs. 496/1997), il ridisegno del sistema di formazione professionale (L.196/1997) l'introduzione dell'obbligo scolastico fino al 15esimo anno di età (L.9/1999) e dell'obbligo formativo fino a 18 anni (L.144/1999), l'introduzione dell'autonomia didattica degli atenei (d.m. 509/1999), la riforma del collocamento delle persone disabili (L.68/1999)<sup>29</sup>, la legge Smuraglia sull'integrazione lavorativa del detenuto in esecuzione penale esterna (L.22/2000).

Analizzando tuttavia con maggiore attenzione lo sviluppo delle convergenze tra gli obiettivi specifici dei diversi Nap succedutisi tra il 1999 ed il 2002 e gli obiettivi generali della Seo (veicolata operativamente – come abbiamo visto – dal Fse), possiamo però verificare come il dinamismo che ha condotto ai risultati di successo sopra citati e che ha predisposto il terreno all'avvio delle *partnership di sviluppo* promosse da Equal è il risultato di un progressivo riconoscimento reciproco tra i due strumenti ed è frutto (peraltro indiretto) della nuova sensibilità per i modelli di sviluppo *integrato* e *decentrato* promossi anche nel nostro Paese dalle politiche di coesione.

Se infatti il Nap 1999 presenta un quadro di complessiva incertezza ed indeterminatezza circa il contributo del Fse all'attuazione delle strategie in esso contenute<sup>30</sup>, le connessioni strategiche tra i due strumenti di programmazione (e quindi la valorizzazione del ruolo della Seo nella definizione delle politiche attive per il lavoro a livello nazionale e sub-nazionale) si rendono evidenti solamente l'anno successivo. Il Nap 2000 risulta infatti articolato secondo i quattro pilastri della Seo e vi è una riconduzione esplicita dei suoi contenuti specifici alle linee guida dell'Unione europea<sup>31</sup>.

Solamente a partire dal Nap 2001, però, il testo esplicita l'indicazione già presente nel Regolamento 1784/1999 del Fse secondo cui "l'Italia ha scelto di utilizzare il Fse per sostenere la strategia nazionale per l'occupazione" e con ciò assume le misure dell'Obiettivo 3 come linee guida delle politiche attive per il lavoro. Tale passaggio non è stato messo in particolare evidenza neppure dallo studio Isfol sull'applicazione della Seo in Italia, eppure appare essenziale per comprendere lo snodo tecnico-procedurale

---

<sup>28</sup> Ivi, p.65.

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> ISFOL, cit., p.66

<sup>31</sup> Ivi, p.67.

attraverso il quale le strategie di inclusione sociale si combinano ufficialmente nel nostro Paese con quelle di per l'occupazione. Senza tale combinazione il Nap 2001, infatti, probabilmente non avrebbe potuto prevedere al suo interno una linea guida (la Lg 7) nella quale raccomandava di "promuovere l'integrazione sociale e l'inserimento al lavoro dei gruppi di popolazione sfavoriti", in piena sintonia con la misura B1 del Quadro Comunitario di Sostegno Ob.3 nella quale sono previsti gli interventi del Fse per i soggetti svantaggiati ed a rischio di esclusione sociale.

Questo lungo percorso ha rappresentato il processo attraverso il quale il sistema-Italia ha nel tempo implementato ed intensificato le relazioni tra politiche di inclusione sociale e politiche attive per il lavoro all'interno di modelli di azione integrati e coordinati. In questo processo il ruolo attivo svolto dalle Regioni e dalle Province, sempre più direttamente coinvolte nelle attività di programmazione e gestione degli interventi a finalità strutturale (soprattutto in seguito alla riforma federalista dello Stato), ha consentito poi un'ulteriore integrazione tra gli obiettivi della Seo e quelli delle politiche di coesione, in gran parte realizzata per il tramite della programmazione territoriale dei Docup relativi alle aree in ritardo di sviluppo (Obiettivo 1), a quelle in situazione di declino (Obiettivo 2) o comunque interessate dalle azioni trasversali di promozione delle risorse umane (Obiettivo 3).

Anche sotto questo profilo, i progetti e le partnership di sviluppo realizzate nel Paese attraverso il programma Equal costituiscono la più avanzata dimostrazione degli sforzi maturati a livello nazionale e, soprattutto, locale nella direzione di uno sviluppo competitivo, equo e solidale.

### **Equal I: un programma di cooperazione transnazionale per promuovere nuove pratiche di lotta alla discriminazione e alle disuguaglianze di ogni tipo in relazione al mercato del lavoro**

Come abbiamo visto, sulla base delle esperienze sperimentate e dei risultati raggiunti all'interno della prima generazione di iniziative comunitarie dirette al contrasto dell'esclusione sociale di target specifici di soggetti svantaggiati (Adapt ed Employ), con la Comunicazione 853 del 14 marzo 2000<sup>32</sup> la Commissione delle Comunità Europee ha formalmente destinato una quota consistente delle risorse del Fondo Sociale Europeo alla realizzazione di un nuovo approccio integrato di contrasto alla discriminazione ed a sostegno delle strategie di inserimento lavorativo ed inclusione sociale denominato Equal.

Nella definizione degli obiettivi del nuovo Programma di Iniziativa Comunitaria che la Commissione ha dato nella comunicazione di cui sopra, tale approccio si dirige alla "promozione di nuovi strumenti atti a combattere tutte le forme di discriminazione e di disuguaglianza nel contesto del mercato del lavoro attraverso la collaborazione transnazionale".

---

<sup>32</sup> COM(2000) 853

La scelta operata dal programma non è quindi quella della predefinitone (*top-down*), bensì quella della sperimentazione empirica di *nuovi strumenti* a partire dall'elaborazione sul campo da parte degli attori coinvolti (*bottom-up*).

Per questo motivo Equal si caratterizza come un programma aperto, orientato da alcune priorità tematiche (da definirsi in sede nazionale) e caratterizzato solamente da alcuni richiami di metodo. Tra i richiami di maggior impatto ci sembra in questa sede utile richiamare le dimensioni *partecipativa*, *transnazionale* ed *innovativa*.

La *dimensione partecipativa* del programma Equal è garantita dal suo impianto metodologico che impone che “tutte le persone che intervengono nella realizzazione delle attività dovranno anche partecipare al processo decisionale”. Ciò si traduce in una modalità organizzativa del processo decisionale e realizzativo fondata sulla costituzione di relazioni forti di partenariato tra attori locali, siano essi coordinati in rete sulla base di un riferimento territoriale o tematico.

Sono queste le premesse metodologiche per la costituzione delle *Partnerhip di Sviluppo* (Ps) geografiche o settoriali espressamente richieste dall'impianto progettuale del programma e che vincolano il successo dell'iniziativa alla capacità di queste di comprendere e tenere uniti tutti i soggetti portatori di interesse rispetto alla tematica affrontata, in modo da fertilizzare reciprocamente le esperienze ed i punti di vista nonché diffondere buone prassi anche nella logica dell'integrazione tra modalità ed approcci diversificati.

La *dimensione transnazionale* del programma contribuisce a sostenere il valore aggiunto delle iniziative locali attraverso il confronto e la disseminazione dei risultati, nonché la creazione di *network* di decisori e responsabili di progetto all'interno dello spazio economico europeo. Tale dimensione costituisce uno dei capisaldi dell'impianto metodologico di Equal, che spinge le strategie locali, nazionali e regionali per l'occupazione e l'inclusione sociale a confrontarsi tra di loro a livello comunitario al fine di produrre confronti e miglioramenti. Una specifica azione del programma (azione 3) si dirige poi in maniera esplicita al sostegno di questo indirizzo, attraverso la destinazione di fondi specifici per la creazione di *networks* europei di decisori e responsabili di programmi locali.

La *dimensione innovativa* di EQUAL mira a focalizzare l'attenzione dei progetti locali all'impatto generato dalle buone prassi e dalle sperimentazioni avviate in una logica di apprendimento riflessivo da parte della comunità delle PS attivati sul territorio dell'Unione. In questa prospettiva le innovazioni che la Commissione individua come possibili, e sulle quali invita a riflettere in termini di disseminazione e trasferibilità, sono quelle collegate ai seguenti tre elementi progettuali:

- innovazioni collegate a *processi* (ovvero: sviluppo di nuovi metodi, sviluppo di nuovi strumenti e nuovi approcci, miglioramento dei sistemi esistenti);
- innovazioni collegate alle *finalità* (ovvero: relative alla formulazione di nuovi obiettivi, all'individuazione di nuove e promettenti qualifiche professionali, all'apertura di nuovi giacimenti d'occupazione)

- innovazioni collegate al *contesto* (ovvero: sviluppo di nuovi sistemi e modelli di relazione tra istituzioni e con il mercato del lavoro)

Con la successiva definizione del Programma Operativo (Po) relativo al Pic Equal, il 14 marzo 2001 il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (Mlps) italiano recepisce la Comunicazione della Commissione specificando gli indirizzi attuativi del programma relativamente al nostro paese<sup>33</sup>.

Come già sostenuto dalla Comunicazione del 2000, ai quattro pilastri della Seo il Po aggiunge esplicitamente il riferimento dei *richiedenti asilo* come ambito strategico di sostegno in funzione della componente Seo a valere sul Fse. Con particolare riferimento alla traduzione operativa di questi pilastri nel contesto nazionale, il Po individua le priorità, gli obiettivi specifici nonché le misure di dettaglio e gli ambiti di intervento di Equal, di cui riportiamo tabella riassuntiva.

**OBIETTIVO GENERALE: PROMOZIONE DI NUOVI STRUMENTI ATTI A COMBATTERE TUTTE LE FORME DI DISCRIMINAZIONE E DI DISUGUAGLIANZA NEL CONTESTO DEL MERCATO DEL LAVORO ATTRAVERSO LA COLLABORAZIONE TRANSAZIONALE. EQUAL TERRA' DEBITAMENTE CONTO DELL'INSERIMENTO SOCIALE E PROFESSIONALE DEI RICHIEDENTI ASILO.**

ASSI - PRIORITA'	Obiettivi specifici (temi)	Misure	Ambiti di intervento
<b>PRIORITÀ N. 1</b> Migliorare le capacità di inserimento professionale	Agevolare l'accesso al mercato del lavoro di coloro che incontrano difficoltà ad integrarsi in un mercato del lavoro che deve essere aperto a tutti.  Lottare contro il razzismo e la xenofobia in relazione al mercato del lavoro.	1) Creare le condizioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti più deboli sul mercato  2) Prevenire l'insorgere di forme di razzismo e xenofobia	- Sperimentazione di nuovi circuiti per l'occupabilità per le categorie maggiormente discriminate soggette a barriere di ingresso e reingresso al lavoro e di un nuovi collegamenti con i servizi per l'impiego. - Innovazione e flessibilizzazione e integrazione dell'offerta di orientamento e di formazione alla luce delle discriminazioni di cui sono vittime i soggetti più difficilmente occupabili. - Promozione di nuovi accordi (patti, contratti) tra le imprese e gli attori del territorio che supportino l'inserimento di particolari categorie, l'emersione del lavoro sommerso e lo sviluppo del territorio. - Promozione di un collegamento stabile tra gli strumenti di natura socio-assistenziale e gli interventi di politica formativa e del lavoro. - Mobilitazione dei mezzi di comunicazione ed informazione per sensibilizzare, informare e prevenire fenomeni di razzismo e xenofobia. - Coinvolgimento attivo degli attori sociali ed economici nella lotta al razzismo e alla xenofobia nel mercato del lavoro. - Sostegno all'elaborazione e all'utilizzo di metodologie e strumenti educativi che favoriscano la diffusione della interculturalità.

<sup>33</sup> MLPS, *Programma di Iniziativa Comunitaria EQUAL – Programma Operativo*, 2001

ASSI - PRIORITA'	Obiettivi specifici (temi)	Misure	Ambiti di intervento
<b>PRIORITÀ N. 2</b> Sviluppare lo spirito imprenditoriale	Rafforzare l'economia sociale e, in particolare, i servizi di interesse pubblico, concentrandosi sul miglioramento della qualità dei posti di lavoro	3) Rafforzare l'economia sociale nelle direzioni della sostenibilità e della qualità delle imprese e dei servizi	- Sostenibilità delle imprese e delle reti create nell'ambito dell'economia sociale. - Qualità delle imprese sociali, con riferimento sia ai posti di lavoro che ai servizi erogati all'esterno.
<b>PRIORITÀ N. 3</b> Incoraggiare la capacità di adattamento delle imprese e dei loro lavoratori	Promuovere la formazione professionale permanente e le prassi integratrici, incoraggiando il mantenimento del posto di lavoro di coloro che soffrono discriminazioni e disuguaglianze di trattamento nel mercato del lavoro	4) Utilizzare la leva della formazione continua per combattere le discriminazioni e le disuguaglianze di trattamento nel mercato del lavoro.	- Elaborazione di metodologie e prassi per la valorizzazione delle risorse umane finalizzate alla formulazione di piani e programmi di sviluppo e formazione che prevedano percorsi formativi, anche individuali, volti a contrastare discriminazioni e prevenire rischi di obsolescenza dei lavoratori . - Sperimentazione di forme di bilancio di competenze e "certificazione sostanziale" per il riconoscimento da parte delle imprese delle competenze acquisite dai lavoratori. - Sperimentazione di nuove forme integrate di azioni (formazione/ricerca/intervento) in grado di rispondere alle esigenze dei singoli (con particolare attenzione ai lavoratori atipici) tenendo anche conto delle necessità delle imprese. - Promozione di interventi a sostegno di settori locali trainanti e delle vocazioni territoriali finalizzati a creare nuove competenze professionali in grado di gestire i processi di cambiamento e di evitare l'emarginazione di individui e lavoratori dotati di competenze inadeguate.
<b>PRIORITÀ N. 4</b> Rafforzare le politiche di uguaglianza delle opportunità per le donne e gli uomini	Ridurre i divari e la segregazione professionale fondate sul sesso	5) Contrastare i meccanismi di segregazione verticale e orizzontale e promuovere nuove politiche dei tempi	- Valorizzazione della risorsa femminile in contesti imprenditoriali ed organizzativi. - Promozione di interventi volti a contrastare forme di segregazione orizzontale negli ambiti professionali sia delle donne che degli uomini - Miglioramento della condizione di lavoro e conciliabilità con la vita di non lavoro.
<b>PRIORITÀ N. 5</b> Lottare contro le discriminazioni e le disuguaglianze che ostacolano l'integrazione dei richiedenti asilo	Promuovere l'integrazione sociale dei richiedenti asilo	6) Migliorare la qualità dell'accoglienza e promuovere nuovi approcci formativi dei richiedenti asilo	- Promozione di interventi informativi, formativi e di sensibilizzazione rivolti ad operatori pubblici e del privato sociale che garantiscano una conoscenza approfondita della condizione specifica dei richiedenti asilo e dei servizi attivi a livello territoriale. - Promozione di percorsi integrati di assistenza e formazione breve per favorire l'integrazione sociale e professionale dei richiedenti asilo.

Trasversalmente alla definizione delle 5 priorità sopra elencate, il Po individua 3 direttrici di lavoro in grado di animare tutto l'impianto degli interventi messi in atto, focalizzando piste di riflessione tematica (più che strategica) per promuovere la ricerca di miglioramenti ed innovazioni tanto a livello di modelli di intervento (*mainstreaming orizzontale*) che di programmazione politica e normativa (*mainstreaming verticale*).

La prima direttrice è rappresentata dalla *integrazione tra politiche sociali e politiche del lavoro*. Questo elemento risulta infatti particolarmente strategico nel quadro riorganizzativo del *welfare* italiano, ancora scosso - ma tuttavia non ancora assestato -

dalla creazione dei Centri per l'Impiego e dalla progressiva compenetrazione tra politiche della formazione e politiche attive per il lavoro.

Nonostante alcuni provvedimenti significativi (soprattutto in materia di inserimento lavorativo dei disabili e dei detenuti, di sostegno all'occupabilità femminile, etc.) non risulta tuttavia ancora delineato quel quadro strategico ed operativo integrato tra i due servizi, così come tra questi e gli adiacenti settori della istruzione da un lato e dello sviluppo economico dall'altro, che invece richiederebbe anche nel nostro Paese un'efficace politica di coesione sociale.

Ed infatti proprio a quest'ultima indicazione rimanda la seconda direttrice di lavoro del Po, che insiste nel *collegamento tra sviluppo locale, sviluppo sociale e sviluppo occupazionale* accentuando le connessioni strategiche tra obiettivi di perequazione delle opportunità nel mercato del lavoro ed obiettivi di inclusione sociale, così come tra questi ultimi e crescita complessiva del capitale economico e sociale delle comunità locali.

Nel quadro della recente spinta comunitaria a fare del territorio dell'Unione uno Spazio economico e sociale fondato sull'informazione (Consiglio di Lisbona), l'ultima direttrice di lavoro punta alla sostenibilità nel tempo delle strategie messe in atto dall'approccio di Equal, nella logica degli interventi di tipo *lifelong*, così come alla loro partecipazione allo *sviluppo di una società dell'informazione non discriminatoria*.

Anche da queste brevi note relative al quadro degli indirizzi programmatici prima delineati dalla Comunicazione della Commissione relativa al Pic Equal e successivamente assunti dal Governo italiano attraverso l'approvazione del conseguente Po, risulta evidente come tale programma abbia costituito negli ultimi anni una dei più importanti laboratori per l'innovazione delle politiche di inclusione sociale. In questo senso hanno lavorato e si sono adoperate le molteplici partnership di sviluppo che a livello regionale, subregionale (partnership geografiche) oppure tematico - e quindi trasversale alle suddivisioni territoriali - (partnership settoriale) hanno sperimentato strategie e modelli di intervento a sostegno della lotta alla discriminazione nel mercato del lavoro ed al rischio di esclusione sociale.

Il progetto *Coast Revitalization* dell'Area Vasta della Costa toscana rappresenta uno di questi laboratori ed indubbiamente la sua storia e - dovremmo dire soprattutto - la sua ampia geografia (5 Province, 94 partners) testimoniano degli sforzi di sperimentazione realizzati dai progettisti e dagli attori coinvolti per innovare gli strumenti tecnico-metodologici di orientamento, formazione ed inserimento al lavoro di soggetti svantaggiati ed a rischio di esclusione sociale (donne sole con figli a carico, disoccupati over40, disabili, stranieri immigrati e richiedenti asilo, detenuti, tossicodipendenti, etc.).

Nel paragrafo che segue tale progetto è illustrato nelle componenti di base del suo progetto originario. Rimandiamo ai capitoli successivi, invece, la specifica analisi delle pratiche emerse nel corso della sua realizzazione negli anni 2002-2004 (capitolo 2) così come degli effetti da questo prodotti sui beneficiari diretti ed indiretti dell'intervento (capitolo 3).

## **Il progetto *Coast Revitalization***

Sulla base di uno specifico protocollo di intesa (siglato in data 5 maggio 2001), le Province di Grosseto, Livorno, Pisa, Lucca e Massa-Carrara si impegnavano alla presentazione all'interno della prima chiamata del Pic Equal di un progetto comune denominato "Coast Revitalization" finalizzato all'individuazione di prassi e di sistemi per il superamento delle barriere che impediscono l'accesso al mercato del lavoro ed il mantenimento occupazionale ai soggetti appartenenti a gruppi svantaggiati.

Le caratteristiche socio-economiche dell'Area vasta costiera qualificano il contesto geografico di riferimento del progetto come un'area a forte declino industriale, nella quale la fragilità delle categorie deboli storiche si somma a quella derivante dalla bassa professionalizzazione (frutto tanto della deindustrializzazione che della innovazione tecnologica) e dalla marcata stagionalizzazione di un mercato del lavoro in gran parte sommerso (nel quale trova collocazione la maggioranza della popolazione femminile occupata).

La strategia progettuale di *Coast Revitalization*, nell'intenzione di sviluppare un approccio integrale ed integrato a difesa dell'uguaglianza delle opportunità di ingresso e permanenza all'interno del mercato locale del lavoro, ha così dovuto aggiungere alla considerazione delle categorie più tradizionali dello svantaggio (quali quelle dei disabili, dei tossicodipendenti) anche quelle legate alla condizione di genere, alla condizione di straniero migrante, alla condizione di lavoratore over40 con bassa qualificazione professionale, alla condizione di detenuto in esecuzione penale esterna.

Secondo quanto dichiarato negli studi accompagnatori del progetto, l'insieme dei soggetti afferenti a queste sei categorie compongono più del 5% della popolazione attiva in condizione lavorativa dell'area considerata.

### **1.4.1 Gli obiettivi**

Come dichiarato nel testo progettuale recepito ed approvato dalla Regione Toscana con DD n.6218 del 9.11.2001, gli obiettivi dichiarati di *Coast Revitalization* sono: "l'abbattimento delle barriere che impediscono eguali condizioni di accesso e mantenimento lavorativo per: immigrati, disabili, tossicodipendenti, detenuti con particolare riferimento alle persone in esecuzione penale esterna, disoccupati maturi con particolare riferimento ai LSU".

Tale macro-obiettivo si specifica nell'implementazione di 4 obiettivi specifici così definiti nella versione web del manifesto progettuale:

1. Equalizzare le condizioni di accesso al mercato del lavoro della Toscana costiera attraverso azioni di orientamento, formazione, inserimenti lavorativi tutorati e incentivati.
2. Costruire una metodologia di intervento efficace, flessibile, personalizzabile finalizzata ad ottimizzare l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati



- attraverso la formazione dei formatori, la creazione di strumenti multimediali di supporto.
3. Rafforzare il ruolo e la funzione dei Centri per l'Impiego negli interventi a favore delle categorie svantaggiate mediante la formazione continua degli operatori, lo sviluppo di strumenti e di sistemi di rete.
  4. Sviluppare una pratica di concertazione in grado di sostenere la rete anche dopo la fine del progetto attraverso la costituzione di tavoli di concertazione e di sistemi di rete integrati.

### ***1.4.2 Le azioni***

Più che dai suoi obiettivi generali o specifici, l'anima di *Coast Revitalization* è sicuramente costituita dalle sue azioni e dalle strategie di intervento rese operative attraverso di queste.

Sinteticamente la complessità di questi due elementi potrebbe essere riassunta nella implementazione sul territorio delle Province coinvolte di un sistema di orientamento ed avviamento al lavoro di alcuni gruppi soggetti svantaggiati specializzato nelle metodologie rispetto a tali target e tuttavia integrato e complementare con la rete dei servizi già esistenti.

La realtà fattuale del progetto, tuttavia, risulta ben più complessa di questa apparente banale formulazione. In primo luogo perché il carattere *specifico* della domanda determina una necessità di risposte specialistiche e *specializzate* che nel quadro normativo ed istituzionale vigente che regola i servizi di orientamento, formazione ed integrazione lavorativa sono disponibili solamente in certi segmenti (es. obbligo formativo, inserimento dei disabili etc.) e presso certe strutture (centri per l'impiego, ASL). In seconda battuta perché il processo di integrazione dei molteplici servizi ed attori coinvolti sul tema dell'inclusione sociale all'interno del medesimo spazio di azione (e che vanno dai carceri alle comunità terapeutiche, dai servizi socio-sanitari ai centri per l'impiego, dalle cooperative sociali ai sindacati ed al sistema delle imprese) è comprensibilmente complesso e spesso irretito dal diverso grado di flessibilità istituzionale ed organizzativa (per non dire della disponibilità di risorse economiche) di cui i vari soggetti dispongono.

Il programma di lavoro di *Coast Revitalization* si fondava tuttavia proprio sull'assunzione di queste difficoltà come sfida progettuale a cui rispondere attraverso la costruzione, concordata tra tutti i soggetti istituzionali coinvolti, di un nuovo modello di approccio al tema dell'integrazione lavorativa e consistente nell'attivazione di occasioni di affiancamento mirato dei soggetti svantaggiati attraverso un percorso di progressiva stabilizzazione (lavorativa e contemporaneamente sociale) nel passaggio attraverso fasi di orientamento, work experience, inserimento in stage e (auspicabilmente) inserimento lavorativo.

Tale strategia ovviamente necessitava delle risorse economiche ma anche (e soprattutto) umane ed organizzative per poter essere attivata, e soprattutto per poterlo essere in maniera complementare e non conflittuale con i percorsi di inserimento

lavorativo per soggetti svantaggiati già attivati all'interno del sistema carcerario, così come nei centri per l'impiego e nelle ASL per i disabili e per i tossicodipendenti.

Sotto questo profilo la strategia di azione di Equal ha consentito di puntare per un verso sulla formazione di figure professionali innovative (tutors) e specificamente adeguate agli scopi del progetto, e per un altro sull'attivazione di reti locali complesse, all'interno delle quali consentire il coordinamento ma soprattutto la co-progettazione e la cooperazione, tra sistema dei servizi alla persona, agenzie formative, imprese sociali e sistema delle imprese for profit.

Le linee direttrici intorno alle quali sono state previste e definite le azioni progettuali per il perseguimento degli obiettivi sopra elencati sono sei:

1 - Rilevazione dati e sensibilizzazione aziende: Il complesso delle attività della prima macrofase comprende l'aggiornamento e l'integrazione dei dati inerenti il mercato del lavoro e di quelli provenienti dall'Osservatorio del Sociale. Contestualmente si avvia l'azione di sensibilizzazione delle aziende e dei datori di lavoro.

2 - Formazione dei tutor: Si sviluppano tre distinti percorsi che presentano tuttavia momenti di incontro e scambio tra le diverse utenze. I soggetti formati sono 20 per corso. I corsi si realizzano in sedi centralizzate per quanto attiene la parte teorica, mentre le fasi di stage - che si configurano come veri e propri tirocini pratico/lavorativi diluiti temporalmente in un anno- si svolgono su tutto il territorio interessato dal progetto. I soggetti formati entrano a far parte dello staff di progetto.

3 - Percorsi individuali di formazione/lavoro: Attraverso i partner rappresentativi del mondo del lavoro di sensibilizzazione si individuano le aziende in grado di aderire alla sperimentazione. I tutor precedentemente formati, col sostegno dei Servizi Lavoro e dalla rete dei Centri per l'Impiego, individuano e supportano i soggetti idonei ad essere avviati all'inserimento lavorativo sperimentale. Per gli immigrati si sperimenta la creazione di impresa, mentre per gli altri si privilegia l'inserimento in posizioni lavorative dipendenti.

4 - La transnazionalità: Copre trasversalmente l'intero progetto. Il carattere europeo dovrà consentire di sviluppare e adottare approcci innovativi per la risoluzione delle problematiche individuate. Sono previsti scambi di esperti di staff e di progetto, implementazione comune di prodotti, eventi internazionali.

5 - Monitoraggio e valutazione: Sono trasversali all'intero progetto. Il monitoraggio e la valutazione in corso di esecuzione sono realizzati per fornire informazioni sui risultati e sugli output, per comprendere la misura in cui gli obiettivi del progetto sono stati conseguiti e per fornire informazioni che possano essere integrate nel Fondo Sociale Europeo.

6 - Informazione e diffusione: Attraversa l'intero progetto. Un gruppo di lavoro - rappresentativo del partenariato - segue l'attuazione del piano di informazione e

diffusione che comprende sia iniziative riservate alla rete dei partner e agli addetti ai lavori, che altre destinate ad un pubblico allargato

Le figure chiave per la implementazione delle azioni sopra elencate (ed in particolare per la realizzazione dell'azione progettuale n.3) sono le tre figure di tutors che attraverso il progetto sono state selezionate tra i membri attivi degli enti e delle organizzazioni partecipanti alla partnership di sviluppo, adeguatamente formate agli specifici compiti da svolgere e incardinate (attraverso regolari contratti di collaborazione professionale) all'interno dei diversi centri per l'impiego delle cinque province in modo da farne il perno dell'azione di selezione ed accompagnamento al lavoro dei soggetti svantaggiati target:

1. *tutor for psychosocial equalization*: individuato per realizzare un'azione di equalizzazione sociologia e psicologica delle condizioni di disuguaglianza;
2. *tutor for job facilitation*: a supporto dell'azione formativa per equalizzare competenze o sviluppare le abilità necessarie anche per far prendere coscienza di professionalità sommerse;
3. *tutor per l'immigrazione*: che assolve le funzioni delle figure sopra descritte rivolgendo la sua azione verso i beneficiari immigrati e migranti

Grazie alla loro azione di orientamento ed affiancamento mirato (anche se ovviamente tale azione niente avrebbe potuto di per sé, a prescindere dal contesto di connessioni virtuose tra il sistema dei servizi ed il sistema delle imprese) il progetto *Coast Revitalization* ha prodotto i suoi risultati più diretti e quantificabili in circa un centinaio di soggetti svantaggiati presi in carico ed inseriti in stage e alcune decine di inserimenti lavorativi andati a buon fine.

### **1.4.3 I partner**

I partner aderenti al progetto sono 94 (in maggioranza organismi di terzo settore ed imprese sociale, ma anche enti locali, sindacati ed organizzazioni datoriali e di categoria) articolati in tavoli provinciali di lavoro. Sul tema specifico dell'immigrazione è stato attivato un tavolo di lavoro interprovinciale il cui coordinamento è stato affidato all'associazione Arci, alla Cgil ed alla Lega delle Cooperative Toscana.

All'interno di questa macroscopica rete, il progetto prevedeva la possibilità di formalizzare tra i partner due accordi locali con distinte funzioni: i "patti sociali e formativi", per collegare gli attori impegnati nella promozione e lo sviluppo del capitale umano dei soggetti svantaggiati; i "patti per il lavoro" tra istituzioni pubbliche, soggetti no-profit e categorie economiche e sociali per rimuovere le barriere che impediscono l'accesso delle categorie discriminate al mercato del lavoro.

Al di là del numero di accordi sottoscritti, lo strumento del coordinamento dinamico e dal basso che tali strumenti aprivano in linea di principio tra le numerose misure di integrazione lavorativa e di inclusione dei soggetti svantaggiati hanno avviato

significative esperienze di innovazione istituzionale sia sul piano dei modelli organizzativi inter ed intra-istituzionali sia su quelli connessi con la partecipazione attiva di tutti gli stakeholders, coerentemente con le migliori prassi parallelamente registrate nelle altre Ps attivate mediante il Programma<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Per un confronto di merito rimandiamo al capitolo 4, «Le lezioni di Equal I fase», in MLPS, *Programma di iniziativa comunitaria Equal II fase*, 2004, p.162 e ss.

## Capitolo 2

### Modello organizzativo ed attività della partnership di sviluppo<sup>35</sup>

#### 1. Il ruolo della partnership in Equal. L'azione collettiva contro l'esclusione.

Già all'interno del *frame* ideale di Equal, l'azione collettiva - attraverso il riferimento al ruolo delle *partnership* - costituisce un valore ricorrente, una delle dimensioni che più caratterizza questa misura<sup>36</sup>.

In modo altrettanto insistito il richiamo ad una collaborazione che coinvolge una pluralità eterogenea di attori interessati a realizzare un obiettivo condiviso, si trasferisce in *Coast Revitalization*, dove l'attivazione operativa delle sinergie costituisce realmente un'evidenza empirica importante ed articolata e si presenta come un dato osservabile, oltre che come un presupposto teorico.

Per questo, se si vuol comprendere la natura del progetto della toscana costiera, è quasi inevitabile soffermarsi sulle forme e sui meccanismi di funzionamento che la collaborazione, tra aree amministrativo-territoriali (partenariato interprovinciale) e tra attori delle medesime aree (intraprovinciale), ha assunto materialmente. Così che emerge come le stesse strategie e gli stessi assetti organizzativi con cui si è strutturato il partenariato, costituiscono una delle fonti più ricche di buone prassi attivate e disseminabili.

Prima di scendere direttamente su questo piano, però, può essere opportuno soffermarsi su un aspetto particolare del *significato* attribuito alla *partnership* nella "storia" e nella "realizzazione" di Equal.

Con ciò ci si riferisce alla sua doppia accezione di *strumento*, per l'individuazione e la realizzazione di interventi, e di *obiettivo in sé*, quale costruito di solidarietà, capace di funzionare da matrice attiva di consapevolezza e d'azione.

La duplice valenza, *strumentale* e *finale*, della cooperazione in Equal, sembra meritare una specifica attenzione non soltanto per la sua *consistenza* (ideale, politica e operativa), ma soprattutto per la sua *coerenza* con un impianto esplicativo che privilegia

---

<sup>35</sup> Il capitolo è stato redatto da Simona Carboni

<sup>36</sup> Ciò non significa che non vi siano stati ulteriori ed importanti precedenti. A tale proposito e come già è stato richiamato nel capitolo 1 Equal richiama esperienze di promozione dell'azione collettiva contenute in interventi comunitari anteriori. Rispetto ad essi, però, Equal costituisce una sorta di "maturazione" in quanto propone una sistematizzazione ed una valorizzazione continua dell'azione condivisa, come indica il suo richiamo alla necessità di formalizzare la struttura assunta dalla cooperazione per poter accedere ai finanziamenti.

le dimensioni sociali dei fenomeni di esclusione/inclusione. Per cui proprio l'ambivalenza della partnership richiama l'interesse di una prospettiva interpretativa (sociologica) che della realtà tematizza soprattutto le cause e gli impatti collettivi, anche quando mostra seria attenzione per gli interventi e le ricadute individuali.

Entrando nel merito, senza pretendere di essere esaustivi, è interessante vedere come già su di un piano "formale" gli stessi documenti comunitari<sup>37</sup> da un lato sottolineano il ruolo essenziale rivestito in Equal dalle partnership di sviluppo (Ps) in quanto *soggetti* collettivi attuatori (par. 11 e 13), competenti nel definire sia i fattori che generano disuguaglianze e discriminazioni nel mercato del lavoro, sia le strategie integrate più adeguate per affrontare problemi pluridimensionali (par. 22), animati da processi decisionali aperti (par. 26). Dall'altro, però, la loro stessa costituzione viene indicata come *oggetto* d'azione specifica (par. 31, 32, 33, 34, 35), i cui risultati, indipendentemente da durata e assorbimento di risorse, costituiscono una "prova", valutabile (par. 38) e valutata (par. 39), propedeutica all'avvio della traduzione di un programma operativo specifico. Come a dire appunto che sebbene la collaborazione, (eterogenea, competente, autonoma, aperta) sia il vettore attraverso cui si definiscono e realizzano obiettivi e strategie, questa non può essere data per scontata, ma è a sua volta frutto di un intervento consapevole, complesso, dalla qualità verificabile.

La stessa logica duale si ripropone anche nella prospettiva nazionale<sup>38</sup>. Per cui il partenariato non è solo uno strumento "flessibile" ed "efficace" per raggiungere obiettivi legati ad "idee forti", destinate ad un *mainstreaming* credibile, ma è anche esperienza concreta di "una ridefinizione delle relazioni tra pubblico, privato e non profit"<sup>39</sup>. Dunque, si potrebbe dire, è anche un'arena pubblica, non meramente istituzionale, costituita attorno ad un tema, che rappresenta in sé un bene collettivo: in quanto costruzione di un *tessuto connettivo vitale*, entro cui soltanto è possibile farsi carico delle esigenze individuali.

Nel medesimo senso, ma ancora più esplicito, è anche il riferimento documentale<sup>40</sup> ai "macro ambiti" su cui la prima misura del primo asse (occupabilità, appunto) dovrebbe insistere. In esso sono evidenti i richiami alla creazione di connessioni tra servizi dati e nuovi circuiti di intervento<sup>41</sup>; tra servizi e imprese e attori del territorio<sup>42</sup>; tra servizi e strumenti di settori distinti come quelli socio-assistenziali e di politica formativa e del lavoro<sup>43</sup>. Ed anche il "valore aggiunto" della misura viene presentato, dagli stessi atti nazionali, con ampio riferimento alla creazione di una sorta di comunità consapevole, attiva nella definizione e nel trattamento del problema della occupabilità di soggetti svantaggiati.

---

<sup>37</sup> Ci si riferisce, soprattutto, alla Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee, n. 853, del 2000 ed alla n. 127/02 del 5/5/2000.

<sup>38</sup> Cfr. Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, *PIC, EQUAL*, anno 2001.

<sup>39</sup> Ivi, p. 60.

<sup>40</sup> Ivi, Capitolo III: "Descrizione delle misure", pp. 72 e seguenti.

<sup>41</sup> Ivi, punto primo.

<sup>42</sup> Ivi, punto terzo.

<sup>43</sup> Ivi, punto quarto.

Da questi come da altri richiami, sui cui non è qui il caso di insistere in modo sistematico, emerge come la realizzazione di una *trama di relazioni* complessa e responsabile sia al contempo il modo per raggiungere degli scopi di inclusione, ma anche un obiettivo verso cui concentrare l'attenzione: vuoi creando, vuoi valorizzando reti e sinergie complesse.

La stessa duplice attenzione per la realizzazione di una cooperazione finalizzata, in quanto risorsa indispensabile ma anche ambito di investimento, non manca di trovare la sua espressione anche in *Coast Revitalization* (da ora in poi *CR*).

In specifico, a proposito di obiettivi e strategie, lo stesso formulario ufficiale compilato per l'ammissione all'azione 2 del progetto, al punto 5.5, contiene i riferimenti più espliciti<sup>44</sup>. Se l'obiettivo generale di *CR* è "l'abbattimento delle barriere che impediscono uguali condizioni di accesso e mantenimento lavorativo per le fasce svantaggiate individuate" (immigrati, disabili, tossicodipendenti, detenuti), questo, da un lato, si realizza attraverso "lo sviluppo di una rete di relazione e interazione tra istituzioni, mondo economico e sociale", all'interno della quale si prevede di affidare compiti specifici ad attori distribuiti su a tre livelli distinti ma interagenti e coordinati (livello istituzionale, tecnico-operativo e del mercato del lavoro). Dall'altro si proietta oltre ai suoi 4 sotto obiettivi discreti, giacché, "il sistema", che si avvia con *Coast Revitalization*, deve essere in grado di svilupparsi e autoalimentarsi anche dopo la fine del progetto, portando a regime e trasferendo le buone prassi".

Di nuovo, anche in *CR*, la costruzione di un determinato livello di comunità consapevole e responsabile costituisce non solo il vettore di cittadinanza, ma anche un effetto atteso, forse il più durevole e passibile di sviluppo.

Se quanto detto fin qui costituisce un argomento a favore della presenza del *doppio codice* sotto il quale si presenta, ripetutamente, in Equal la partnership, ciò non esclude che tale presenza possa poi essere problematica. Almeno per quel tanto di circolarità del discorso che implica, visto che lo stesso termine si presenta assieme come mezzo e come fine, come strumento e come obiettivo.

La questione merita una specifica riflessione che non solo possa chiarire l'equivoco, ma che soprattutto possa proporre *una* chiave di lettura di questa esperienza e del valore della sua dimensione organizzativa.

Equal in generale, ma *CR* in particolare, è evidentemente un intervento volto ad affrontare una *domanda di cittadinanza* proveniente da soggetti le cui capacità di realizzazione<sup>45</sup>, nei propri contesti di relazione, sono già ridotte e che aggiungono a tali incapacità, pregresse, quelle dovute ad una situazione di *estraneità* dal sistema di produzione di mercato<sup>46</sup>. In entrambi i casi le cause delle difficoltà degli individui, e dunque della loro domanda di cittadinanza, rimandano non tanto a fattori psicologici o

---

<sup>44</sup> Questi sono altresì presenti anche al punto 5.1. Qui si richiamano i tre livelli di intervento integrati con cui operare (accezione strumentale dell'azione cooperativa), ma si distinguono poi gli obiettivi sperimentali di inserimento lavorativo da quelli di sistema (accezione finalistica della partnership).

<sup>45</sup> Sulla portata esplicativa della categoria analitica della *capacità* cfr. Sen A.K., *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori, 2000.

<sup>46</sup> Ruggeri F., *Conclusione. Possibilità ed attori di una nuova cittadinanza*, in Messeri A. e Ruggeri F., *Quale cittadinanza? Inclusione ed esclusione nella sfera pubblica moderna*, Milano, FrancoAngeli, 2000

fisici quanto soprattutto alle modalità di funzionamento dei contesti relazionali in cui essi si collocano. Rispetto ai quali o non riescono a farsi valere o stentano addirittura ad entrare.

Da questo punto di vista è lo stesso tessuto di relazione ad essere chiamato in causa quale *origine* del ridotto o distorto protagonismo dei singoli. Per cui è coerente che sia proprio tale piano (collettivo) quello su cui si gioca tanto la *diagnosi* quanto il *trattamento* dell'esclusione patita.

In altri termini, considerare come fa Equal, la partnership, composta da una pluralità di soggetti portatori di interesse, come lo *strumento* più adeguato a definire e trattare la domanda di cittadinanza occupazionale di singoli portatori di disagio, è tanto più ragionevole quanto più ci si colloca un'ipotesi interpretativa<sup>47</sup> che considera la *piena appartenenza* alla società contemporanea come prodotto della *responsabilità sociale*.

D'altro canto dall'azione di promozione deriverà non solo una più efficace possibilità di *inserimento sociale per i singoli*, ma anche un *arricchimento del tessuto relazionale* in cui essi vengono inseriti: sia esso quello occupazionale o associativo, quello politico o dei servizi oppure, come in questo caso, l'arena composita che li collega. Rispetto a quelli scenari, infatti, le tensioni e gli equilibri possibili, grazie all'azione di partnership, si complicano positivamente, nel senso che acquisiscono punti di vista ed interessi nuovi e, soprattutto, fanno emergere problemi e soluzioni fino a quel momento non previsti.

In tal senso la ricaduta attendibile dell'intervento, collettivo, di tutela della cittadinanza è la costruzione di un contesto sociale più consapevole e dialogato, una *sfera pubblica*<sup>48</sup> più adeguata a prevenire o a gestire i processi di esclusione che essa stessa o il suo ambiente possono produrre.

Un intervento sinergico per la cittadinanza non rende però solo polifonici e creativi gli scenari di relazione che chiama in causa, ma ne rafforza anche il livello di *coesione sociale*. Così produce un altro risultato collettivo importante. Tutt'altro che scontato in una società che tende sempre più a differenziarsi e specializzarsi e che, per questo, ha bisogno di assicurare una particolare attenzione al governo delle compatibilità. Se non vuol rischiare gli effetti perversi derivati da forze centripete.

*Pluralizzazione* dei punti di vista e *coesione*, sono quindi due ordini di ricadute per cui la partnership può giustamente assumere anche l'accezione di un valore in sé, oltre che di strumento per la messa a punto di un singolo intervento<sup>49</sup> di sostegno individuale.

L'arena pubblica che essa rappresenta, infatti, costituisce un prodotto consapevole, valorizzabile ed attivo, anche dopo la conclusione naturale del progetto (un *outcome*); funziona come traccia di una risorsa, preventiva, efficace anche al di là dei risultati specifici che ha indotto.

---

<sup>47</sup> Si sottolinea che si tratta di una prospettiva interpretativa e non etica.

<sup>48</sup> Non nel senso habermassiano di spazio sociale terzo rispetto alla società civile ed alle istituzioni, ma in quello di *agenzia* dedicata alla produzione di servizi-beni pubblici. Dove per agenzia si intende un contesto relazionale, organizzato e finalizzato, che funziona da scenario di azione per i soggetti che coinvolge, ma che è anche il prodotto delle loro strategie di realizzazione.

<sup>49</sup> Anche se ciò significa la messa a punto di un *sistema* di intervento.



Per cui, se si collocano le esperienze di Equal e di CR, entro un quadro interpretativo che tematizza sia le variabili sociali dei fenomeni di esclusione/inclusione, sia gli impatti collettivi che tali fenomeni generano, si comprende come la doppia valenza che, dalla Comunità Europea in poi, viene attribuita alla collaborazione estesa e paritetica, geografica o tematica, tra una pluralità di portatori di interessi non rechi un corto circuito logico. Ma solleciti piuttosto una esplicita lettura sociale della *cittadinanza*, della sua connessione con una sfera pubblica non meramente istituzionale e dei meccanismi che rendono la prima come la seconda effettive<sup>50</sup>.

Da un lato, dunque, Equal offre materiale suggestivo alla riflessione sociale, dall'altro l'analisi sociale offre a questo caso un'ipotesi interpretativa che ne valorizza i risvolti cooperativi. Senza perdere di vista il suo impianto generale e coerentemente con lo spirito che lo ha originato e animato.

Ciò detto merita comunque, come accade spesso, fare un passo indietro per poter poi ulteriormente procedere. Occorre soffermarsi, cioè, sul fatto che stante il ruolo *essenziale che l'azione cooperativa* può svolgere nella promozione della cittadinanza, ciò non significa che la sua realizzazione sia immediata e la sua capacità di autoalimentarsi sia scontata<sup>51</sup>.

La partnership *obiettivo* (ed *outcome*), anche in Equal, dunque presenta i tratti di una sfida: non solo rispetto alle prime fasi di realizzazione del progetto (il passaggio dalla prima alla seconda iniziativa), ma anche durante quelle più avanzate ed ormai strettamente operative (come la messa a punto degli inserimenti lavorativi).

Rispetto a tale sfida il *disegno ed i funzionamenti organizzativi* della partnership costituiscono una dimensione strategica. Così come ribadisce, del resto, anche quella critica dei sistemi di welfare<sup>52</sup> che sottolinea come siano proprio le variabili organizzative<sup>53</sup> ad incidere su quale logica i sistemi di intervento riprodurranno. Se cioè, indipendentemente dal loro statuto giuridico (pubblico-statuali o privati o misti), quei sistemi faranno valere una "*logica privatistica*" che non è in grado di "realizzare l'effettiva cittadinanza", in quanto prevede la distribuzione di "beni e servizi nella forma di beni privati e come risposte a bisogni privati, invece di produrre beni pubblici e anzitutto quel bene fondamentale pubblico che è la socialità, la comunicazione, la partecipazione al discorso pubblico sulla definizione dei problemi e la ricerca delle soluzioni"<sup>54</sup>. Oppure se coltiveranno una "*logica pubblica*", coerente con la piena appartenenza, per cui "le materie diventano terreno di comunicazioni, scelte, azioni e

---

<sup>50</sup> Sul circuito critico entro cui si connettono cittadinanza e sfera pubblica, cfr. Ruggeri F., *Lavoro sociale e politica sociale*, in Toscano M.A. (a cura di) *Scienza sociale, politica sociale, servizio sociale*, Milano, FrancoAngeli, 1991

<sup>51</sup> Sulle condizioni (difficili) dell'azione collettiva si veda Olson M., *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli, 1983; mentre sulle conseguenze della inadeguatezza della sfera pubblica contemporanea e dell'inconsistenza dei suoi "agorà" si veda Bauman Z., *La solitudine del cittadino globale*, Milano, Feltrinelli 2000.

<sup>52</sup> Cfr. Habermas J., *Citizenship and National Identity: Some Reflections on the Future of Europe*, in Praxis International, n.1, 1992 ed anche De Leonardis O., *In un diverso Welfare*, Milano, Feltrinelli, 1998.

<sup>53</sup> Ivi, pp. 40-42 e p. 47.

<sup>54</sup> Ivi, pp. 47 e 48

interazioni, responsabilità conflitti, pubblici”<sup>55</sup> e viene “mantenuta vitale l’elaborazione collettiva e la costruzione del nesso tra benessere individuale e sociale”.

Guardando al caso di *CR*, in particolare, è evidente come gli effettivi inserimenti lavorativi realizzati sulla toscana costiera (già sotto la forma dei tirocini formativi e poi sotto quella dell’eventuale loro trasformazione in “assunzioni”), costituiscono un indicatore, per quanto estremamente sintetico, che l’azione collettiva è stata realizzata positivamente e le formule organizzative che ha assunto, sia al livello di governo del progetto che a quello di governo dell’intervento, sono state efficaci.

Si potrebbe dire, però, che gli stessi dati rimandano ad sorta di conclusione rispetto alla quale è necessario ricostruire l’esperienza a ritroso. Infatti, non sfugge che la struttura e i meccanismi di decisione ed intervento adottati hanno costituito, nella loro significativa variabilità, il frutto di *opzioni* calibrate rispetto all’ambiente<sup>56</sup> in cui sono sorti: e dunque rispetto alle risorse ed ai problemi che per realizzare le proprie finalità hanno incontrato. Cosa che rende necessario, andare oltre le statistiche, per ricostruire sia i *processi* che hanno condotto a quelle *opzioni* organizzative, sia la *variabilità* degli adeguamenti possibili e quindi anche dei disegni adottabili. Giacché questi aspetti, come si è detto, non costituiscono solo il vettore di risultati ma un risultato-investimento in sé.

Tutto ciò, da un lato, rende conto delle modalità sostanziali con cui la partnership, strumento ed obiettivo, si è realizzata ed ha funzionato, in *CR e*, dall’altro, offre un piccolo “scritto” di buone prassi che consistono soprattutto nella realizzazione di equilibri organizzativi variabili coerenti con le storie, le risorse, materiali ed ideali, ed i problemi presenti in comunità tutto sommato per molti aspetti diverse.

## **2. Strutture e funzionamenti della partnership: governo del progetto e governo dell’intervento.**

Ci si è soffermati sul rilievo formale e concettuale che *l’azione collettiva* riveste in Equal-*CR* e si è anticipato come questa tensione ideale abbia anche una consistenza empirica significativa. Sotto questo aspetto, si è sottolineato come proprio l’ambito della strutturazione delle partnership costituisca una dimensione analitica importante. Capace di rendere conto non solo dei *risultati puntuali* ottenuti, ma anche dei *processi di adattamento* ambientale possibili, del loro potenziale *radicamento* nel tempo e della loro *esportabilità*.

In *CR*, però *la partnership* costituisce un fenomeno complesso da analizzare. Non solo perché è estremamente estesa, ma soprattutto perché al suo interno è anche articolata.

---

<sup>55</sup> Ivi, p. 38.

<sup>56</sup> A sostenere le dinamiche di adattamento dell’organizzazione all’ambiente esterno si ricorda l’ormai classico lavoro di Selznick P., *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano, Angeli, 1974. Ma si rimanda anche alla più attuale riflessione di ispirazione contingentista di Mintzberg H., come quella contenuta in *La progettazione dell’organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

Per questo può essere utile studiarla distinguendo analiticamente le forme di organizzazione, della collaborazione, che hanno per obiettivo quello di *governare* gli aspetti omogenei e condivisi del progetto, da quelle che a partire dagli scenari reali, in buona dose territoriali, traducono gli obiettivi in strategie ed *interventi*. Fermo restando che: esistono dei canali di connessione, formali e informali, tra quelle arene; la maggior parte degli attori transita dall'una all'altra, assumendo ruoli su entrambi i piani ed, infine, non si possono escludere tensioni e aggiustamenti reali tra i due livelli.

### **2.1. Strutture di governo del progetto. L'equilibrio tra istanze di uniformità ed autodeterminazione nella partnership.**

Il *modello di coordinamento generale* di CR risponde con una formula conosciuta e già sperimentata alle esigenze del tutto singolari di un nuovo progetto e, soprattutto, del suo partenariato<sup>57</sup>.

Da un lato, infatti, il suo disegno risente di precedenti esperienze, cumulate dalla Provincia capofila (Livorno). Dall'altro tiene dietro all'esigenza di coinvolgere una platea di co-protagonisti che si presenta *numerosa* (94 membri); *dislocata* su un territorio, geografico-amministrativo, ampio (interessa 5 Province: Grosseto, Livorno, Lucca, Massa-Carrara, Pisa) ed internamente *eterogenea* (coinvolge il livello istituzionale, politico e di servizio, quello associativo, sindacale e di categoria, come pure quello aziendale e privato-sociale). Oltre che *distinta*, al suo interno, in una sezione, con un più ampio radicamento territoriale, che si occupa dell'inserimento occupazionale tutorato di vari targets portatori di disagio, ed una sezione tematica che, invece, ha per scopo la sola formazione di soggetti da avviare alla professione di operatori dell'inclusione.

Il *governo del progetto*, in particolare, è rimesso a due arene: il *Comitato di Pilotaggio* e il *Comitato Tecnico-Scientifico*. Ad entrambe viene attribuita la funzioni di "indirizzo" e "gestione" dell'azione collettiva. La loro composizione mira ad assicurare la partecipazione ed il confronto di tutti gli scenari provinciali.

Più in dettaglio<sup>58</sup>, al primo comitato (CPP) siedono i rappresentanti politici delle 5 Province coinvolte e lo fanno in modo da assicurare sia la rappresentanza delle deleghe al lavoro ed alla formazione professionale che quelle alle politiche sociali.

A questi si aggiungono gli esponenti del livello regionale di coordinamento della CGIL, della Lega Toscana delle Cooperative e dell'ARCI che seguono la sezione volta a supportare le domande di cittadinanza occupazionale degli stranieri. La presidenza, infine, viene affidata all'assessore al Lavoro e alla Formazione professionale della provincia capofila.

Tale organo, fondamentalmente, nella sua funzione di orientamento ed indirizzo, ha il compito di assicurare due ordini di *compatibilità*: quella 1) tra esigenze economiche

---

<sup>57</sup> Si è di fronte quindi all'utilizzo, in un nuovo contesto, di una buona prassi già sperimentata; soluzione che se non si rivela innovativa costituisce essenzialmente una strategia efficace.

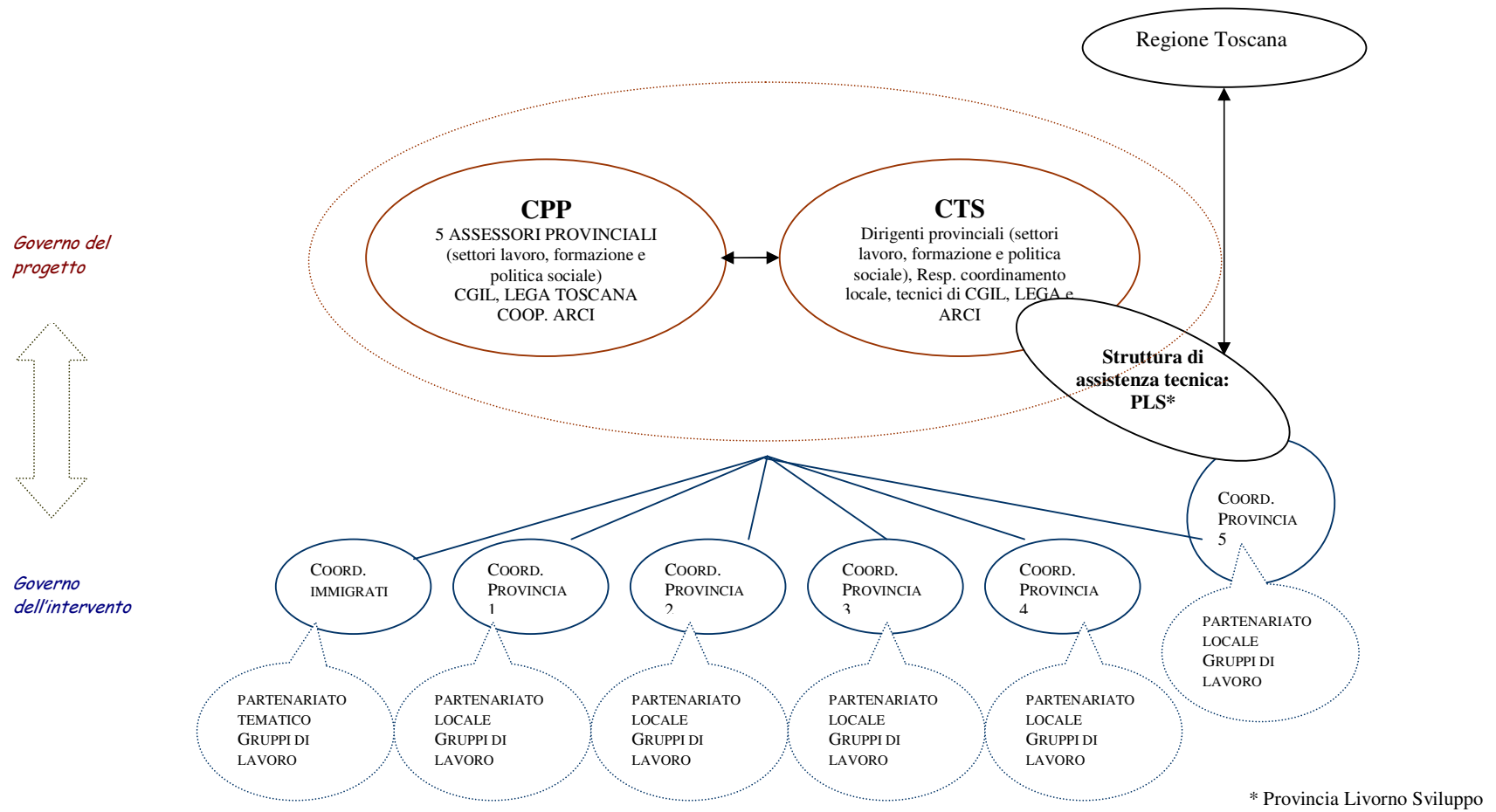
<sup>58</sup> Si fa riferimento al disegno esplicitamente contenuto nei documenti ufficiali di CR. Tra cui il formulario ufficiale, predisposto per l'ammissione all'azione n.2.

omogenee della costa, specificità locali e identità generale del progetto e quella 2) tra politiche e strumenti locali ed interventi propri del progetto.

In entrambi i casi, cerca di raggiungere ogni punto di equilibrio attraverso un percorso di condivisione massima, ma anche di evidente responsabilità politica.

Al secondo comitato (CTS), in qualità di “gruppo di lavoro interprovinciale”, siedono invece: gli esponenti della struttura che svolge funzione di supporto tecnico al progetto e che appartiene alla provincia capofila (Provincia di Livorno Sviluppo) e i rappresentanti tecnici dei settori coinvolti nelle cinque Province: dunque i dirigenti provinciali degli assessorati partecipanti, ma anche i soggetti che sono stati individuati come referenti del coordinamento interno ad ogni territorio provinciale. Ciò fa sì che in esso trovino cassa di risonanza sia le istanze provenienti dall’ambito delle responsabilità formali sulle attività, sia le istanze legate alle responsabilità sostanziali sugli interventi e soprattutto sulla “manutenzione” della rete di partners che agisce quotidianamente sui cinque territori.

Infine al CTS siedono anche gli esponenti tecnici delle sigle già citate e interessate al settore del progetto dedicato all’immigrazione: CGIL, Lega etc.



**Figura 1: Rappresentazione sintetica del modello generale di coordinamento di Coast Revitalization.**

Per poter comprendere meglio i caratteri di questa formula di coordinamento generale, però, è utile integrare le principali informazioni sulle responsabilità formali con alcune relative ai funzionamenti reali<sup>59</sup>.

In primo luogo, è interessante notare come i due comitati si siano riuniti quasi sempre *assieme*. Ciò ha reso possibile un *dialogo interprovinciale* articolato su due livelli paralleli, quello politico e quello tecnico. Ma ha anche consentito uno stabile confronto tra questi due stessi piani. Per cui è stata resa disponibile un'importante, quanto non scontata, connessione tra l'ambito delle opzioni finali e quello delle opzioni operative, tra la leadership e la competenza.

In secondo luogo, se la soluzione organizzativa adottata sembra aver *ribadito e formalizzato* una collaborazione politica tra gli assessorati dell'area vasta, avviata ormai da tempo e precedente a Equal<sup>60</sup>, la stessa ha, invece, *individuato* uno spazio pressoché *inedito* per il confronto sul piano tecnico-amministrativo.

Il CTS, infatti, rappresenta una *nuova arena* di incontro, tra i settori (mercato del lavoro/sociale) e tra i territori, da cui si possono sviluppare legami e scambi che, non solo si collocano al di fuori delle occasioni formali di riunione, ma che in alcuni casi proseguono anche al di là delle specifiche attività del singolo progetto CR.

Ciò introduce alla questione di quali temi abbiano assorbito le attenzioni di questa arena e dunque quali tipi di codice condiviso essa abbia prodotto.

Sotto questo aspetto il CTS sembra essersi concentrato soprattutto su materie che investivano uniformemente tutti e 5 i partenariati provinciali. Tra di esse si trovano alcune singole questioni di *contenuto* (come la definizione dettagliata dei percorsi unici di formazioni che hanno coinvolto ogni territorio) ed una maggioranza di questioni *procedurali*. Queste ultime, in particolare, non avrebbero, però, riguardato tanto le modalità d'intervento adottate dalle partnership locali, quanto le esigenze di controllo e verifica imposte dalla rendicontazione generale del progetto.

Da cui il CTS sembra aver costituito il luogo di co-definizione di *problemi omogenei* soprattutto inerenti le procedure conformi agli standard del controllo comunitario. Mentre la definizione delle *strategie locali di azione* e il *problem-solving*, sostanziale o formale, che le riguardava o sono stati affrontati all'interno della concertazione del singolo partenariato locale oppure, sono stati discussi, informalmente e discrezionalmente, tra i singoli coordinatori dei partenariati delle diverse province.

Tale riflessione chiama in causa anche il ruolo dell'ulteriore soggetto presente nel modello di coordinamento di CR, ossia l'organo di assistenza tecnica. Le cui funzioni sono state assunte dal partner Provincia Livorno Sviluppo<sup>61</sup> (da ora in poi PLS).

La presenza di un simile nucleo di staff ha, senza dubbio, costituito una risorsa organizzativa importante per il buon funzionamento del partenariato. In particolare, ha

---

<sup>59</sup> Per assolvere a questo duplice obiettivo cognitivo, analisi del disegno formale e del funzionamento sostanziale delle strutture organizzative, si è ricorso sia allo studio di materiali documentali ufficiali che a quello delle rappresentazioni fornite dai soggetti coinvolti nell'iniziativa. Questa seconda fonte di informazioni è stata reperita attraverso la conduzione di *interviste semi-strutturate* ad osservatori privilegiati e per mezzo della realizzazione di *gruppi di focalizzazione* che hanno coinvolto i rappresentanti di ciascuna partnership locale.

<sup>60</sup> Tale osservazione ricorre nelle interviste sia agli esponenti politici che a quelli tecnici delle diverse province.

<sup>61</sup> Partner che però ha svolto anche altre funzioni. In quanto ha partecipato attivamente alla definizione dell'intera impalcatura del progetto, ne ha curato il coordinamento operativo generale ed i contenuti *omogenei*, ha seguito il coordinamento dell'intervento sulla provincia livornese e, per conto della stessa, ha gestito le attività transnazionali ed alcune iniziative di monitoraggio.

centralizzato le complesse competenze relative alla gestione, amministrativo-contabile, delle risorse<sup>62</sup>, sollevando così, le amministrazioni territoriali dal seguirle, e coordinando le esigenze di rendicontazione. In generale tale organo ha rappresentato il più rilevante luogo di standardizzazione delle esigenze procedurali omogenee e per questo ha funzionato anche da principale interfaccia rispetto alle istanze della Regione, “amministrazione referente”, e della Comunità Europea.

Analiticamente, si può dire che tale soluzione abbia costituito un elemento di grande rilievo per spiegare il *binomio tra omogeneità e autonomia* che caratterizza il modello di governo adottato in CR. Anche se tale binomio ha origini più complesse su cui merita soffermarsi ancora in dettaglio.

A proposito del coordinamento politico, infatti, si è visto come il ruolo del CPP sia stato quello di rendere compatibili istanze e strategie locali e identità del progetto. Per cui già da esso deriva un primo contributo alla definizione di un punto di equilibrio tra uniformità/accentramento e specificità/autonomia delle opzioni e dei contenuti realizzabili.

Al livello di coordinamento tecnico, poi, si è prodotta un’ulteriore dinamica di realizzazione di quell’equilibrio che vede pesare a favore della uniformità e dell’accentramento la realizzazione di alcuni contenuti ed attività, ma soprattutto di una notevole porzione di procedure. In particolare, queste rispondono quasi esclusivamente a esigenze esterne, alla partnership geografica, e rimandano alle istanze di controllo comunitarie.

Così come accade sul piano delle scelte generali, dunque, anche su quello delle opzioni operative le partnership locali sono estremamente autonome nello scegliere i propri obiettivi e le proprie strategie, pur rimandando alla cornice generale, condivisa e socializzata, di CR.

Ciò fa sì che si stabilisca un *equilibrio complessivo* per cui, sul piano della centralizzazione e dell’uniformità, pesano soprattutto le dimensioni procedurali e le istanze di coerenza con l’ambiente esterno al progetto; mentre sul piatto della autonomia si collocano soprattutto le questioni inerenti i contenuti e le procedure che riguardano i singoli interventi territoriali.

A fronte di questa situazione, però, alcune *istanze locali* rischiano di non trovare sempre una *risposta centrale*, pur avendone bisogno. Soprattutto se si tratta di risolvere problemi relativi a procedure direttamente legate all’intervento locale.

In linea di massima simili tensioni non alterano l’equilibrio tra centralità e autonomia<sup>63</sup>, ma possono generare difficoltà e rallentamenti per l’azione collettiva territoriale.

Soprattutto sottolineano l’importanza di una attività centrale di assistenza tecnica che sia autenticamente “bifronte”. Ovvero votata a intervenire con *indicazioni procedurali*

---

<sup>62</sup> In modo molto schematico si può dire che queste sono state ripartite, secondo una scelta politica condivisa, in quote. Una quota è stata assicurata ad ogni provincia partner che però non ha assunto direttamente l’onere di gestirne le proceduralità formali. Tale responsabilità, infatti, è stata attribuita, per conto di tutti, alla struttura di staff.

<sup>63</sup> Questo perché è possibile che le conoscenze e i supporti procedurali che gli attori delle partnership locali richiedono siano comunque accessibili: o all’interno del proprio gruppo di partners provinciali o presso gli altri. Tale processo di apprendimento, di fatto, è stato quello che sembra aver funzionato realmente in CR, facendo sì che le soluzioni ai problemi siano state comunque trovate. Il punto è che ciò è avvenuto fuori dai meccanismi previsti del CTS, fuori dal canale di comunicazione tra province e struttura tecnica di assistenza e con maggiori costi locali: facendo spesso virtù di quei collegamenti informali tra partenariati provinciali che la presenza del CTS ha contribuito a creare.

*omogenee* nei confronti di quelle istanze provenienti dai partenariati locali che sono legate alla realizzazione operativa dei loro specifici interventi, tanto quanto è attenta e disponibile ad assistere i medesimi per ottemperare alle, fondamentali, istanze procedurali provenienti dall'ambiente comunitario. Ciò garantirebbe un maggior supporto, *centrale*, all'autonomia, *locale*, e renderebbe più fluida l'operatività delle partnership provinciali.

L'equilibrio tra omogeneità e autonomia, prodotto dalla struttura e dal funzionamento di questo modello può, però, trovare anche momenti di vera e propria rottura e di riassetto. Questi rilevano soprattutto in quanto possono *ridurre* il livello di autonomia locale in modo significativo, fino ad indurre cadute di efficacia e di efficienza.

Ciò rischia di accadere, soprattutto, quando il canale di comunicazione che collega lo staff tecnico centrale e i singoli partenariati locali diventa intermittente, proprio sul fronte che più lo caratterizza in questo progetto: ovvero l'assistenza per rendere omogenee le procedure di gestione degli interventi secondo le istanze di controllo esterne (comunitarie). La questione che si apre è che se il nodo in cui si concentra la conoscenza specialistica non assicura la massima flessibilità e celerità di risposta, la coerenza del suo ruolo finisce per paralizzare l'azione locale, la cui autonomia viene meno.

Così, tanto più la centralizzazione della gestione delle risorse costituisce un valore aggiunto di questa iniziativa, capace di rendere meno complicato e più fluido il lavoro della sperimentazione collettiva locale, tanto più il suo meccanismo di funzionamento è delicato. Per cui se si interrompe o si rende vischiosa la comunicazione centro-periferia, quest'ultima ne fa pesantemente le spese: l'autonomia dell'azione collettiva locale viene a ridursi e la gestione dell'intervento si trova di fronte ad un'empasse difficilmente risolvibile<sup>64</sup>

Ciò sottolinea quanto in *CR* la competenza tecnico-specialistica in materia comunitaria e la sua centralizzazione sia stata rilevante, ma anche quanto sia importante investire sulla *responsabilità e flessibilità dei soggetti* che la coltivano, soprattutto quando questi costituiscono l'unico punto di riferimento materialmente disponibile.

## ***2.2. Strutture di governo dell'intervento: le forme dell'autonomia della partnership.***

La struttura ed il funzionamento del modello di governo del progetto già sottolineano l'assetto che si è voluto assicurare, in *CR*, all'equilibrio tra centralità-omogeneità e autonomia-specificità nell'azione di partnership. Ma sono poi la struttura e il funzionamento del governo dell'intervento che ne rendono conto ancora più in specifico.

Da un parte tale analisi conferma la percorribilità dell'opzione organizzativa assunta da *CR*. Dall'altra evidenzia i diversi contenuti organizzativi con cui l'autonomia delle varie partnership provinciali si è espressa e dunque propone una ulteriore pluralità di prassi promettenti. Queste ultime sono da intendersi come risposte di adattamento,

---

<sup>64</sup> Un caso di inceppamento di questo *meccanismo* sembra essersi presentato rispetto alla Provincia di Massa Carrara. Dove a causa delle difficoltà incontrate al livello centrale nel formalizzare gli atti di intervento locali, questi hanno subito una battuta di arresto. La cosa ha ovviamente diminuito l'autonomia locale a discapito del peso assunto dalle esigenze centrali, soprattutto perché non si intravedevano possibilità di soluzioni alternative al problema.



elaborate in contesti materiali eterogenei. Costituiscono opzioni volte allo scopo di realizzare in modo, ritenuto adeguato dagli attori collettivi locali, i caratteri omogenei generali del progetto. Possono essere ricondotte ad alcune dimensioni e sub-dimensioni, ricorrenti, che strutturano l'azione collettiva, e che sono fra loro confrontabili

In particolare, per comprendere come è stato possibile specificare e realizzare il piano di lavoro contenuto in *CR*, su un territorio ampio come l'area vasta della fascia costiera della Toscana, può essere utile organizzare il discorso attorno ad almeno 5 principali questioni.

È quasi inevitabile, infatti, chiedersi *chi* è stato coinvolto nell'azione collettiva che ha investito il territorio, *quale forma di coordinamento* dell'azione locale è stato messo a punto, quale forma di *divisione dei compiti* è stata adottata, quale *livello di riflessività* e verifica è stato messo a punto e infine quali *prospettive di consolidamento* o di *sviluppo* per l'azione collettiva, sperimentata con Equal, si sono formate.

Come si vedrà, attraverso ciascuno di questi interrogativi, è possibile ricostruire i principali caratteri del funzionamento reale di *CR*, inoltre emergono variabilità e si rendono disponibili modelli più o meno puri di corsi d'azione adottabili.

#### ***a. Composizione del partenariato.***

Da un punto di vista generale si può dire che i soggetti aderenti costituiscono un numero che senza dubbio rende *CR* un'esperienza piuttosto singolare in Europa.

Tale estensione risponde ad un processo di costruzione della partnership che da un lato segue una *opzione generale*, condivisa, e dall'altra è il *frutto dell'opera di socializzazione dell'iniziativa e dell'animazione del territorio* condotte dalle 5 amministrazioni provinciali, nella veste di partners, si potrebbe dire "originari", del progetto.

Sotto il primo aspetto, la scelta che ha guidato la selezione dei collaboratori ha corrisposto all'opzione, concordata al livello di governo del progetto, relativa a quali aspetti dell'esclusione occupazionale trattare.

Per cui, una volta condivisa l'ipotesi di intervenire su una pluralità di target (disoccupazione di lunga durata, disabilità, tossicodipendenze, detenzione e trasversalmente immigrazione e genere), il principio adottato è stato quello di coinvolgere complessivamente:

1. sia soggetti che potessero svolgere un ruolo direttamente operativo che quelli che potevano assumerne uno meramente consultivo;
2. sia soggetti che appartenessero all'ambito sindacale che a quello aziendale
3. sia ulteriori soggetti che avessero maturato una certa prossimità con le categorie del disagio entro cui si intendevano avviare i percorsi di formazione-lavoro e che, quindi, presentassero interessi o esperienze di intervento (sia dal lato dell'offerta che della domanda).

Ciò, fermo restando che sul target degli immigrati il partenariato si sarebbe arricchito delle organizzazioni regionali che avevano da tempo espresso interesse sul settore (Cgil; Lega Coop ed Arci) e delle eventuali formazioni locali, segnalate dalle Province, che potevano svolgere un ulteriore ruolo di rilievo: come le stesse sezioni locali, delle organizzazioni regionali.

L'esito di tale opzione generale è un gruppo dei 94 soggetti in buona dose selezionato (e poi coordinato) attraverso le 5 Province, anche se con modalità e processi piuttosto diversi. Un gruppo che, quindi, fin da subito risulta articolato al suo interno in 5 precise *sezioni locali*.

All'interno di queste, al livello formale, sono compresi trasversalmente anche i soggetti che si sarebbero occupati del target immigrazione. Benché poi di fatto questi abbiano dato vita ad una sorta di organo di governo parallelo dell'intervento, che intersecava di rado quelli a base provinciale e agiva in una arena *altra*, quasi esclusivamente regionale.

Concludendo, la *prevalenza di una forma di articolazione su base provinciale del partenariato* rappresenta la prima dimensione con cui si manifesta l'autonomia dell'intervento. Per cui è possibile riferirsi ai caratteri assunti da ciascuna partnership locale singolarmente per poi metterli a confronto con le forme assunte dalle altre.

#### *I processi di formazione dei partenariati locali.*

Il processo di selezione dei partners vede le amministrazioni provinciali come protagoniste principali, in quanto partners della prima ora a cui spetta il ruolo di coordinatori dell'intervento sul proprio territorio.

Nella maggior parte dei casi la formazione del gruppo locale è frutto di scelte precise, talvolta formalizzate politicamente, e si connette strettamente anche al tipo di programma di lavoro e di metodologie operative che verranno assunte localmente, pur nel quadro dei riferimenti condivisi del progetto generale. Quindi il processo di selezione del partenariato locale costituisce un dato importante dal punto di vista organizzativo, perché esprime le opzioni possibili, riflette le risorse disponibili e condiziona le soluzioni operative adottabili.

Guardando da vicino le esperienze concrete, però, i processi di selezione adottati sulle 5 province presentano modalità piuttosto diverse fra loro.

**Grosseto** opera sotto la direzione dell'assessorato (con deleghe sia al sociale che al lavoro e formazione) che mira a realizzare una coerenza pragmatica significativa tra obiettivo operativo da perseguire, direttive centrali condivise e soggetti del territorio ritenuti capaci di intervento concreto. Il coinvolgimento si realizza attraverso una sorta di cooptazione diretta e istituzionale che non punta tanto sul coinvolgimento di arene di mediazione, ma esprime soprattutto il punto di vista politico-amministrativo circa il miglior rapporto possibile tra finalità e risorse.

Sebbene anche **Lucca** sembri aver adottato un processo di selezione non mediata, il medesimo non sembra essere stato accompagnato, però, da un investimento politico provinciale altrettanto esplicito (al contrario di quello espresso invece dal Comune di Viareggio) ed anche l'istanza dell'efficacia operativa sembra meno cogente. Tanto che il partenariato ottenuto viene giudicato non solo come operativo, ma in buona dose anche come un partenariato rappresentativo.

**Pisa** punta di nuovo su una scelta connotata da una esplicita responsabilità politica e su una forte aderenza pragmatica all'obiettivo operativo. Ma la selezione si realizza a partite da tavoli già istituzionalizzati di confronto e rappresentanza. In particolare essa passa dalle *consulte* e della *commissione tripartita*, che appartengono a ciascuno dei settori amministrativi coinvolti: ovvero sia al settore sociale che a quello del lavoro.

Da un lato, quindi, il processo di selezione acquisisce una forma più negoziata, rispetto al caso precedente, dall'altro è anche più complesso. Perché è frutto dell'integrazione delle scelte finali operate da due assessori, tiene conto di due piani di consultazione e autocandidatura paralleli e quindi procede a partire da un programma operativo che non può che essere già ben condiviso e metabolizzato dalle istituzioni.

Leggermente diverso sembra il caso di **Livorno**, dove l'adesione dei partners, da un lato, è stata cercata attraverso la socializzazione di Equal in tutti i numerosi *tavoli* e in tutti i gruppi aderenti a *protocolli* promossi da tempo nel settore lavoro della Provincia (a partire dalle *commissioni tripartita* e *tripartita allargata*); dall'altro sembra aver seguito un criterio più verticale e pragmatico sul fronte dei candidati appartenenti al mondo dell'intervento sociale. Rispetto al quale sembra aver prevalso una strategia di cooptazione.

In questo caso, dunque, si è di fronte ad un mix di caratteri. Per cui il processo si fa negoziale e non strettamente finalistico, per una parte, ma anche cooptativo e più pragmatico, per un'altra, secondo forti corrispondenze con i due settori di intervento provinciali coinvolti. Ciò forse risente del fatto che proprio i due diversi ambiti di servizio sono stati chiamati in causa attraverso due distinti assessorati, che per quanto abbiano condiviso e integrato le loro strategie, hanno oggettivamente presentato un diverso livello di investimento ideale ed operativo. Vuoi per le dotazioni strutturalmente asimmetriche delle loro risorse, vuoi per il loro diverso grado di consapevolezza e di presenza sul piano progettuale. L'esito è, in parte, un processo aperto di promozione delle autocandidature, costruito sulla base di esperienze di concertazione già esistenti e non esclusivamente orientato al risultato operativo. In parte un processo di cooptazione selettiva, guidato soprattutto da istanze tecniche.

**Massa-Carrara**, da parte sua, adotta un medesimo processo di promozione *aperto* e *mediato* delle autocandidature. Questo muove dal coinvolgimento di tavoli di concertazione già operativi (come la *commissione tripartita*) e di albi ufficiali (come l'albo delle associazioni tenuto dal settore sociale della Provincia). Non esprime, però, per entrambi i settori né una esplicita opzione politica, né una precisa valutazione pragmatica. Per cui, anche in questo caso, il gruppo locale che si costituisce è sia rappresentativo che strettamente operativo, come si vedrà ancora meglio confrontando la sua composizione formale con quella dei gruppi di lavoro che sono andati costituendosi nel vivo dell'esperienza.

#### *Composizione ed estensione dei partenariati formalizzati.*

E' verosimile che, oltre alle esperienze di collaborazione pregresse ed alla stessa disponibilità oggettiva e soggettiva dei potenziali candidati, ad incidere sulla costituzione disomogenea dei gruppi locali strutturati abbiano inciso anche le modalità con cui essi sono stati formati. In generale tale disomogeneità è un dato: non è da intendersi come un valore/disvalore, piuttosto come una delle espressioni di quelle dinamiche di adattamento organizzativo che la collaborazione in Equal-CR ha assunto su base locale.

Va detto poi che tale eterogeneità viene qui considerata solo in riferimento al disegno formalizzato dell'azione collettiva, cosa che non necessariamente, come si vedrà, corrisponde all'effettivo protagonismo e ad al reale funzionamento dei gruppi operativi. Costituisce comunque un'informazione rilevante.

Si è già detto come i gruppi di Grosseto e Pisa siano risultati più strettamente operativi, mentre quelli di Livorno, Lucca e Massa abbiano incluso anche significative porzioni di soggetti dal ruolo più specificatamente rappresentativo. A ciò però si possono aggiungere ulteriori considerazioni che riguardano *l'estensione* e la *distribuzione* interna di ciascuna rete locale.

Come si può notare dalla figura 2, **Grosseto** ha un partenariato *snello* composto da 13 elementi, caratterizzato da una cospicua porzione *istituzionale* e di servizio (l'Amministrazione provinciale stessa, il Centro Servizi Sociali Adulti del Ministero di Grazia e Giustizia, la Casa Circondariale ed i due Dipartimenti della USL 9), una porzione assai più ristretta di matrice sindacale (CGIL Grosseto) e datoriale (CNA) e una quota, rilevante, di matrice *associativa*, in buona dose di rappresentanza degli utenti dell'intervento (ANMIC, UIC, ANMIL, Associazione Genitori e Volontari Tossicodipenze). A questi si aggiungono soggetti "ibridi" quali il CEIS e l'ARCI locale, che di fatto offrono sia rappresentanza che servizi alle fasce di utenti. Rispetto alle altre province non sono state intenzionalmente comprese le Cooperative sociali. In quanto su di esse non si è esplicitamente puntato per realizzare gli inserimenti lavorativi e non si rilevavano esperienze di collaborazione pregressa significative. Ma non si trovano neppure singole autorità municipali. Il carattere *istituzionale ed associativo* comunque prevale sul piano formale. E troverà poi conferma anche su quello sostanziale, come si vedrà a proposito della divisione dei compiti e delle responsabilità

Anche **Pisa** presenta un partenariato altrettanto snello, fatto ancora di 13 elementi. Di questi tre sono prettamente istituzionali (la Provincia e i due istituti carcerari di Pisa e Volterra), tre "datoriali" (CNA, API, Confcooperative), uno appartiene alla cooperazione sociale (il consorzio Polis) e due sono sigle sindacali locali (CGIL e UST-CISL di Pisa). Le associazioni sono rappresentate dalla Casa della Donna e dall'Unione Italiana Ciechi (UIC), mentre la realtà del volontariato, in genere, è espressa dalla Conferenza Reg. Volontariato. Circa le associazioni di categoria la loro inclusione ha tenuto conto di un criterio, istituzionale, di selezione esplicito che ha riguardato la loro robustezza organizzativa. Mentre i criteri di inclusione degli altri partner hanno risentito molto delle discussioni e dei confronti che si sono aperti nelle arene di mediazione già citate. L'ARCI locale completa il gruppo.

Qui il partenariato sembra essere anche piuttosto *equilibrato*, sul piano formale, nel rappresentare le realtà del territorio, oltre che esplicitamente finalizzato agli esiti dell'intervento (come si è detto nel precedente paragrafo). Come si vedrà, sul piano operativo, il gruppo è destinato poi ad arricchirsi di un ulteriore rilievo istituzionale e di servizio, che però si manifesta informalmente nel corso dell'amministrazione dell'intervento.

Ugualmente *equilibrata* sembra la composizione, più consistente, del partenariato di **Massa-Carrara** (21 elementi, di cui 1 ufficialmente ritirati). Qui però la realtà associativa rappresentativa degli utenti, la presenza istituzionale, datoriale e cooperativa non solo sembrano equamente rappresentate, ma appaiono anche *diversificate* al loro interno. Dunque, in linea di principio, mostrano una significativa capacità di mettere a disposizione una maggiore articolazione di punti di vista e di risorse rispetto a quelle già viste. In più il gruppo di Massa presenta anche la componente municipale, nuova

rispetto alle precedenti esperienze descritte, anche se frutto più dell'apertura e non direttività del processo di selezione che di specifiche strategie del coordinamento.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provincia di Grosseto</b></li> <li>• C.N.A. Grosseto</li> <li>• Ce.Is Grosseto</li> <li>• A.R.C.I. Grosseto</li> <li>• Az. USL 9 Grosseto Dip.to Salute Mentale</li> <li>• Az. USL 9 Grosseto Dip.to Dipendenze Ser.t.</li> <li>• Casa Circondariale di Grosseto e Massa M.ma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associazione Genitori e Volontari contro le Tossicodipendenze</li> <li>• A.N.M.I.C. Grosseto</li> <li>• CGIL Grosseto</li> <li>• U.I.C. Grosseto</li> <li>• A.N.M.I.L. Grosseto</li> <li>• C.S.S.A. Siena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provincia di Livorno</b></li> <li>• CE.I.S. Livorno</li> <li>• Confcommercio Livorno</li> <li>• C.O.R.A. Livorno</li> <li>• Università degli Studi di Pisa</li> <li>• A.R.C.I. Nuova Associazione Firenze</li> <li>• A.N.P.A.S. - Comitato Regionale Toscano</li> <li>• Provincia di Livorno Sviluppo s.r.l.</li> <li>• C.N.A. Livorno</li> <li>• Associazione Mediterraneo</li> <li>• Comune di San Vincenzo</li> <li>• A.R.C.I. Solidarietà Livorno</li> <li>• A.N.M.I.L. Livorno</li> <li>• Comune di Cecina</li> <li>• Lega Toscana Cooperative e Mutue Firenze</li> <li>• UIL Livorno</li> <li>• Az. USL 6 Livorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confesercenti Livorno</li> <li>• A.N.M.I.C. Livorno</li> <li>• CISL Livorno</li> <li>• Istituto Penale di Porto Azzurro</li> <li>• Coop. Soc. "Accoglienza" Livorno</li> <li>• Casa Circondariale Livorno</li> <li>• CGIL Regionale Toscana Firenze</li> <li>• Associazione Culturale Container Firenze</li> <li>• Comune di Livorno - Istituzione per i Servizi alla Persona</li> <li>• C.S.S.A. di Livorno</li> <li>• Istituto Penale di Gorgona</li> <li>• Comitato Unitario Handicappati di Livorno</li> <li>• A.R.C.I. Bassa Val di Cecina</li> <li>• CGIL Livorno</li> <li>• E.N.S Livorno</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provincia di Lucca</b></li> <li>• Ass. Naz.le Disabili Intellettivi e Relazionali ANFFAS Lucca</li> <li>• Casa Circondariale Lucca</li> <li>• CE.I.S. Gruppo Giovani e Comunità Lucca</li> <li>• A.N.M.I.C. Lucca</li> <li>• Gruppo Volontari Accoglienza Immigrati Lucca</li> <li>• Fondazione Carnevale di Viareggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consorzio Solidarietà e Cooperazione Lucca</li> <li>• Azienda Speciale Pluriservizi di Viareggio</li> <li>• Comune di Viareggio</li> <li>• A.N.M.I.L. Lucca</li> <li>• Az. USL 12 Versilia</li> <li>• U.I.C. Lucca</li> <li>• E.N.S. Lucca</li> <li>• Crea Impresa Viareggio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provincia di Massa-Carrara</b></li> <li>• Ass. Italiana Assistenza Spastici Massa Carrara</li> <li>• Associazione Polisportiva Disabili "Don Gnocchi"</li> <li>• Comune di Montignoso</li> <li>• Consorzio Mare Monti Marmo</li> <li>• Unione Provinciale del Commercio e del Turismo</li> <li>• Massa Carrara</li> <li>• Ente Bilaterale del Turismo Toscano</li> <li>• Associazione Euroform</li> <li>• Comune di Carrara</li> <li>• Confartigianato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coop. Soc. Interazione</li> <li>• Coop. Soc. Arca</li> <li>• Ass. Auto Aiuto Mutuo Aiuto Psichiatrico</li> <li>• Az. USL Massa</li> <li>• A.R.C.I. Carrara Lunigiana</li> <li>• Ass. Irca Punto di Contatto</li> <li>• Croce Bianca</li> <li>• C.S.S.A. Massa</li> <li>• C.I.A. Massa</li> <li>• Casa di Reclusione Massa</li> <li>• Coop. Soc. "Il Pungiglione"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provincia di Pisa</b></li> <li>• Ass. Casa della Donna Pisa</li> <li>• C.N.A. Pisa</li> <li>• A.P.I. Toscana Pisa</li> <li>• Casa Circondariale Pisa</li> <li>• A.R.C.I. di Pisa</li> <li>• Consorzio POLIS Pisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U.S.T. CISL Pisa</li> <li>• CGIL Pisa</li> <li>• Confcooperative Pisa</li> <li>• Conferenza Regionale Volontariato Giustizia Toscana di Pisa</li> <li>• Casa Reclusione Volterra</li> <li>• U.I.C. Onlus Pisa</li> </ul>

**Figura 2: Il partenariato locale di sviluppo: composizione per province.**

La rete di collaborazione **lucchese** annovera 15 elementi. Si è di fronte dunque ad un altro partenariato relativamente *snello*. La sua preminenza è *associativa*, prima, e *istituzionale*, subito dopo. Sotto questo aspetto è interessante sottolineare come la zona della Versilia sia significativamente rappresentata: dal Comune, ma anche dalla più prossima Az. Usl 12. Trovano, poi, spazio anche la cooperazione sociale ed il volontariato, mentre mancano del tutto sindacati e associazioni datoriali. In relazione agli altri, dunque, si è di fronte ad un certo squilibrio. Questo aspetto non rileva tanto per la prima assenza (quella dei sindacati) quanto per la seconda (quella delle associazioni di categoria). Infatti sostanzialmente in ogni partenariato locale la presenza delle sigle sindacali, come dell'ARCI e della Lega Toscana delle Cooperative è doppiamente formale: non solo perché qui si sta ragionando solo delle adesioni e non degli effettivi coinvolgimenti, ma anche perché quando questi si realizzano davvero il loro coordinamento non avviene sul piano locale, ma regionale e quindi l'azione di quei tre soggetti "scompare" dallo scenario provinciale e dall'organizzazione operativa del relativo intervento. L'assenza delle associazioni di categoria, invece, è un elemento peculiare che pone il problema di quale rilievo abbiano sul territorio la comunicazione con le aziende, il loro coinvolgimento e la loro sensibilizzazione sul tema della lotta all'esclusione.

Assai più robusto è il partenariato **labronico** (32 membri). Ciò può essere collegato a quello stesso processo di formazione del gruppo di cooperazione, aperto e non direttivo, di cui si è detto. Ma è evidente che alla sua mole contribuisce anche il fatto che proprio in questa sezione locale sono sancite le adesioni di alcuni soggetti dediti ad *attività centralizzate* ed *omogenee*: quali quelli che seguono interventi conoscitivi (indagini e monitoraggi), di socializzazione (diffusione), di formazione (dei tutors di supporto agli inserimenti). A cui si aggiunge l'evidenza che proprio nel gruppo di Livorno compaiono anche i partners regionali, responsabili per la sezione immigrati di cui si è già più volte parlato.

Dal punto di vista della sua composizione interna, questo sembra essere il prototipo di partenariato più diversificato e completo rispetto agli altri.

Le quote più cospicue di partners hanno natura associativa e istituzionale. Tra i primi si trovano formazioni culturali, di servizio, ma anche di utenti; mentre tra i secondi significativa è l'adesione dei Comuni e degli Istituti di reclusione. Presenti anche la componente datoriale (CNA e Confesercenti) e sindacale (locale e regionale), come quella cooperativa, rispetto alla quale però, ancora una volta, vanno distinti coloro che realmente partecipano al tavolo locale da coloro che fin dall'inizio erano destinati ad entrare nell'ulteriore coordinamento di base regionale.

Circa l'adesione degli enti locali municipali questa, osservabile anche a Massa, nel partenariato livornese è dovuta ad una esplicita strategia di auto-inclusione, basata, soprattutto all'origine del progetto, su un forte coinvolgimento dei comuni nella gestione di alcuni servizi per il mercato del lavoro. Essa segue un meccanismo di intesa che, a partire dalle competenze provinciali in materia, rendeva possibile distaccare presso i comuni alcune operatività dei servizi per l'impiego, in modo da assicurare una migliore copertura della domanda proveniente dal territorio.

In termini comparativi, su di un piano opposto è, invece, collocabile l'opzione pisana. In quanto, in virtù del suo forte orientamento pragmatico, ha esplicitamente escluso i Comuni dal partenariato ritenendo possibile mantenere, nell'esecuzione dell'intervento specifico, il raccordo con il territorio attraverso le associazioni di

categoria, i Centri per l'impiego e i servizi provinciali per la formazione. Visto che anche i sindaci sarebbero stati comunque intercettati attraverso il normale funzionamento delle consulte e della commissione tripartita; mentre le zone socio-sanitarie sarebbero state coinvolte attraverso la sostanziale chiamata in causa dell'operatività di alcune specifiche unità operative del territorio (come i GOIF).

Tale ultima precisazione apre le porte ad un'ulteriore dimensione che caratterizza la formazione e la costituzione dei partenariati locali di CR, ovvero quella della dinamica interna a tali gruppi. Questa va intesa come la loro effettiva e sostanziale tendenza ad allargarsi o restringersi, ad ampliarsi o ridursi, al di là dei confini formalmente strutturati.

In altre parole, proprio le ultime battute sulla composizione, consentono di passare dal piano della formazione e del disegno formale dei gruppi a quello della loro struttura ed estensione sostanziale. Per capire meglio, non solo quali pratiche, strategie e aggiustamenti sono possibili nella costruzione di un gruppo locale, ma anche quale livello di protagonismo è plausibile ottenere.

#### *Dinamiche informali di ridefinizione dei confini del gruppo dei partners.*

Nella maggior parte dei partenariati è stata segnalata una sorta di dinamica informale, e di rado formalizzata, di ridefinizione dei confini del gruppo degli aderenti al progetto.

In taluni casi questo ha condotto ad una inclusione sostanziale, della seconda ora, di nuovi attori: ritenuti utili spesso soprattutto sul piano strettamente operativo. In talaltre occasioni la dinamica si è espressa come una riduzione del protagonismo di alcuni membri ufficiali. Questi hanno limitato più o meno radicalmente il loro ruolo, secondo un continuum che va dal ritiro formale, alla mera sottoscrizione dell'atto di strutturazione del gruppo, alla presenza passiva e discontinua, fino all'assunzione di un ruolo costante ma solo consultivo.

Analizzando le varie esperienze locali si scoprono non solo le varie manifestazioni di queste dinamiche, ma sono disponibili anche alcune interpretazioni e dunque emergono alcuni possibili problemi/soluzioni in cui l'azione collettiva materialmente può impattare.

Sotto questo aspetto, il caso di **Grosseto** è singolare. Il gruppo dei partners infatti rimane sostanzialmente aderente ai suoi confini formali, salvo per la necessità di coinvolgere due tutors di supporto agli inserimenti in più rispetto al previsto. L'impegno di ciascuno, quindi, si struttura e si definisce, ma non subisce trasformazioni drammatiche durante la durata del progetto. Tanto meno nel passaggio dalla fase di formazione del gruppo a quella della sua attivazione operativa. Ciò sembra corrispondere all'importanza che il coordinamento dell'intervento attribuisce all'animazione costante della partnership locale, alla sua costruzione e manutenzione continua. Cosa che sembra essersi tradotta non solo in pratiche di comunicazione intensa, integrata e attenta alle esigenze degli interlocutori, ma anche in una strategia di attribuzione dei compiti operativi che li differenzia poco e quando lo fa riguarda più i diversi contributi offerti da ciascuno che non i targets su cui operare. Tutti i partecipanti finiscono allora per svolgere un ruolo in ogni fase dell'intervento e per ogni categoria di disagio trattata.



Più dinamici sono, invece, i partenariati di **Pisa, Massa-Carrara e Lucca**.

Il primo sperimenta sia una riduzione che un'estensione del confine formale del gruppo.

Per cui, da un lato, alcuni membri non riescono a sostenere organizzativamente e materialmente la partecipazione operativa a tutto l'iter di intervento e di fatto col tempo "tacciono". Dall'altro finisce per essere essenziale il coinvolgimento, non previsto, ma effettivo e ben riuscito, di attori istituzionali dedicati al trattamento sociale dei casi di disagio, come alcuni servizi presenti nella AUSL.

Una delle questioni, generali, che così emerge è dunque quella di riuscire a verificare, in tempo, la compatibilità tra consistenza e robustezza dei partners e impegno operativo richiesto: soprattutto se l'orientamento adottato dal progetto è quello di favorire partnership strettamente operative. Il caso pisano però suscita anche una seconda riflessione a proposito dell'importanza che può assumere l'inclusione formale di tutti i soggetti realmente coinvolti nello sviluppo dell'azione collettiva. Il riconoscimento ufficiale, infatti, può contribuire in modo dirimente a consolidare una collaborazione, assicurando visibilità e valorizzazione ai partners. A Pisa non si sono manifestati problemi di disponibilità da parte di quei soggetti, istituzionali, che di fatto hanno collaborato anche senza essere stati inclusi nel partenariato formale, ma ciò non può essere sempre dato per scontato. Soprattutto è importante che simili esclusioni non siano il frutto di una scarsa conoscenza dei servizi del territorio, perché una efficace comunità solidale non può prescindere da un alto livello di consapevolezza delle risorse, più o meno istituzionali, disponibili.

Il gruppo formale di **Massa-Carrara** (come quello di Lucca) si è ristretto notevolmente, anche con un ritiro ufficiale, nel momento di passaggio dalla fase di socializzazione e consultazione a quella operativa. In questo caso non si sono avute defezioni singolari, ma una vera e propria ridefinizione generale della composizione dell'azione collettiva. Che può essere compresa più in dettaglio confrontando la partnership iniziale con la struttura assunta in seguito dai gruppi di lavoro locali. Singolare la difficoltà incontrata dal coordinamento a coinvolgere in modo stabile e certo enti pubblici complessi come la AUSL, ma anche i Comuni.

La cooperazione, però, si è anche arricchita di soggetti imprevisi. In particolare è il caso della comunità per tossicodipendenti Monte Buggiana, che costituisce un membro informale, aggiuntosi nel corso dell'intervento: per essa si definisce un ruolo strategico nella realizzazione dell'intervento di formazione, rivolto al target a cui vocazionalmente l'ente si dedica.

Anche la partnership formale **lucchese** ha mostrato una maggiore tendenza a ridursi che ad estendersi al di là dei suoi confini originari. Unico caso di inclusione informale a Lucca, si rileva a proposito della AUSL 2 (che incide sulla Piana e sulla Valle del Serchio) ed, in particolare, dei suoi servizi per le tossicodipendenze e per l'handicap fisico e mentale. Di nuovo si è di fronte ad un ampliamento dello spazio di azione collettiva legato a evidenti istanze operative.

Rispetto alla dinamica opposta, invece, è in primo luogo per la componente associativa degli utenti (eccetto l'ANFASS) che non viene individuato un vero e proprio contributo operativo. E la stessa cosa accade anche ad *alcuni* di quei partners della Versilia che erano stati inclusi in *CR* per la loro partecipazione ad un precedente progetto, rivolto all'inserimento occupazionale di soggetti con situazioni di disagio

(over 40), e che avevano seguito, quasi in modo irriflesso, l'adesione a Equal del Comune di Viareggio.

Nel caso lucchese, in particolare, l'attribuzione di un mero ruolo consultivo da parte della rappresentanza degli utenti passa per una precisa scelta tecnico-strategica; per cui si preferisce selezionare i beneficiari finali dei tirocini formativi non tanto e non solo in base alle segnalazioni delle formazioni di tutela, ma attraverso strumenti istituzionali e di servizio, come i Centri per l'Impiego. Visto che questi, nella Provincia, si sono già misurati con il tema proprio di CR, hanno avviato una loro specializzazione e soprattutto mirano a potenziare proprio questa operatività.

Nonostante la sezione **livornese** del partenariato sia la più ampia, non sembra essere stata colpita da significative dinamiche di riduzione sostanziale dei confini del gruppo originario. Mentre sono state segnalate alcune dinamiche di estensione, importanti per il successo di alcuni inserimenti. In particolare, rispetto a quello previsto, sarebbe aumentato il numero delle associazioni di categoria pronte a collaborare; cosa che ha permesso di sensibilizzare più capillarmente le aziende sulle possibilità di accogliere in tirocinio formativo soprattutto i disoccupati maturi.

Quanto detto non toglie che alcuni motivi di sofferenza, nel trovare un ruolo soddisfacente, parrebbero comunque essere presenti. In primo luogo il fenomeno vale per alcune specifiche associazioni di utenti (ad esempio ENS e Comitato Unitario Handicappati). Ed è coerente con il fatto che la centratura sull'asse dell'occupabilità di questo intervento non poteva consentire di prestare adeguata attenzione a quelle richieste, di cittadinanza occupazionale, che più che dirigersi contro l'*estranità dal mercato del lavoro* (difficoltà a trovare lavoro), ponevano l'attenzione su fenomeni di *subalternizzazione e disagio*, sperimentabili *entro il mercato del lavoro* (forme di discriminazione e isolamento). Per le quali necessitano consapevolezze e strumenti diversi da quelli messi in campo da CR<sup>65</sup>.

Anche i Comuni, però, non sembrano aver espresso una specifica responsabilità operativa, limitandosi soprattutto ad una partecipazione rappresentativa. Tale situazione potrebbe corrispondere alla ridefinizione del loro interesse per i servizi al lavoro, seguita alle ultime riforme. Mentre i confini entro cui si attesta il protagonismo dei servizi sociali del Comune livornese sarebbe il riflesso del prevalere dell'operatività di quelli afferenti alla AUSL.

### ***b. Il coordinamento su base provinciale dell'azione collettiva.***

Già dalla descrizione dei caratteri del partenariato è evidente che ciascun gruppo locale si è *formato* ed è stato poi *coordinato* sotto la responsabilità specifica dall'amministrazione provinciale del territorio in cui era compreso ed in particolare sotto la guida dei settori che nel progetto erano stati coinvolti (politiche del lavoro/formative e politiche sociali).

Dunque, ogni amministrazione-partner ha adottato una struttura per il coordinamento dell'azione collettiva locale. Questa ha consentito di co-definire, organizzare e monitorare l'andamento dell'intervento sul territorio. Ha assicurato il collegamento tra gruppo locale e organi di governo del progetto (CPP, CTS e struttura di assistenza

---

<sup>65</sup> Una volta emerse però tali domande hanno trovato una collocazione nel secondo Equal, presentato dall'area vasta, attualmente in via di perfezionamento.

tecnica) ed, infine, ha reso disponibile ad ogni partnership locale un confronto, *mediato*<sup>66</sup>, con le esperienze delle altre aree interessate, di carattere formale ma anche informale.

L'assetto dei 5 coordinamenti provinciali è dunque un aspetto importanti per comprendere la struttura ed il funzionamento di questo progetto-Equal: sia perché assicura i due livelli di governo diversi (del progetto e dell'intervento), sia perché consente l'azione collettiva locale, sia perché veicola un certo dialogo tra singole province ed un utile comparazione tra esperienze, problemi e soluzioni propri di gruppi di intervento paralleli.

Struttura e funzionamento di tali assetti, però, di nuovo, non sono affatto sovrapponibili.

In generale si potrebbe ipotizzare che per essi valgano le caratteristiche proprie di organizzazioni che seguono il modello per "progetto" o a "matrice" e si configurano come "adhocrazie"<sup>67</sup>. Sempre in via generale, le cose parrebbero però complicarsi rispetto alla modellistica teorica, di origine aziendale, perché i team che in CR si vanno costruendo attingono le proprie risorse non da un'unica struttura, che poi continua ad operare secondo le sue logiche istituzionali. Piuttosto essi originano da più strutture parallele (più enti pubblici, più associazioni, ecc.), molto spesso fra loro organizzativamente assai diverse (configurazioni semplici, burocratiche<sup>68</sup> meccaniche o professionali, divisionali etc.). Dunque, le partnership locali si prefigurano come strutture di implementazione<sup>69</sup> difficilmente assimilabili a tipi puri di configurazioni organizzative, così da rendere inevitabile una loro specifica ricostruzione.

Certo è che tutte e 5 le configurazioni reali adottate hanno funzionato. In quanto hanno consentito di definire una strategia organizzativa adeguata al contesto in cui la partnership sorgeva; hanno permesso al gruppo di individuare i propri specifici obiettivi e le proprie peculiari soluzioni ed, infine, hanno animato la rete e "portato a casa il risultato". Per questo ciascuna rimanda ad una o più buone prassi consolidabili o esportabili.

Il modello di coordinamento adottato da **Grosseto** risponde, in primo luogo, alla scelta di non sovrapporre l'andamento del progetto CR al normale funzionamento degli uffici e dei servizi dell'amministrazione provinciale: esplicitamente per non sovraccargarli, ma forse anche perché l'iniziativa viene percepita fin dall'inizio come fortemente innovativa (discontinua) rispetto al loro operato quotidiano.

Coerentemente con ciò, la *responsabilità sostanziale* di coordinare il partenariato viene affidata, dall'ente locale, ad un soggetto, giudicato competente e di fiducia, ma *esterno* alla struttura dei servizi. Ed anche l'operatività di questi non viene coinvolta in modo sistematico, salvo ricorrervi in via incidentale. Il Project Manager designato è,

---

<sup>66</sup> Ciò non significa che non vi siano state occasioni di riunione plenaria del partenariato totale, ma queste non potevano aver ovviamente uno specifico significato operativo, quanto socializzante e simbolico

<sup>67</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Vol. 2, *La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2002, pp. 132-140 e Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

<sup>68</sup> Da qui in poi non si fa riferimento alla burocrazia *in senso valutativo*, ma *tecnico*. Per cui nonostante si assuma una necessaria apertura critica verso tale modello organizzativo si prendono le distanze sia dal significato comune che ad essa si dà, sia da quella letteratura che da M. Crozier in poi ha posto attenzione soprattutto ai suoi "circoli viziosi".

<sup>69</sup> Hjern B. e Porter D.O., *Le strutture di implementazione*, in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

dunque, una “figura laterale”<sup>70</sup> alla burocrazia provinciale. Mantiene i contatti tra la partnership e il piano delle responsabilità politico-amministrative; svolge le necessarie attività di orientamento e manutenzione del gruppo locale; siede, assieme ai responsabili formali locali, ai tavoli di governo del progetto ed esplora le possibili connessioni informali con gli altri coordinamenti provinciali per migliorare il *problem-solving* di cui, di fatto, si fa maggiormente carico<sup>71</sup>.

Il meccanismo di coordinamento, interno al gruppo, che sembra prevalere è quello basato sull’ “adattamento reciproco”, considerato diffusamente come il più funzionale per compiti non di routine. Pare, così, di avere realmente di fronte “un nucleo molto affiatato... con comportamenti non formali, assenza di gerarchia, mancanza di standardizzazione, pronunciata attitudine alla esplorazione di soluzioni su percorsi non predefiniti”<sup>72</sup>.

Il *coordinamento locale si struttura poi al suo interno in due arene*. Una di *coordinamento*, appunto, ed una che raggruppa i *tutors*. Al primo sono rimesse le decisioni strategico-operative, ma è anche il luogo dove queste sono rese compatibili con le responsabilità formali della dirigenza provinciale. Soprattutto è qui che istanze e competenze legate al mercato del lavoro trovano una connessione con quelle legate al “disagio” sociale, giacché al tavolo siedono responsabili dei servizi della AUSL e i rappresentanti degli utenti. Questo aspetto è di primaria importanza se si pensa che non esiste a Grosseto un vero e proprio coinvolgimento nell’iniziativa del settore sociale della Provincia, e l’integrazione tra competenze occupazionali e competenze sociali avviene solo su questo specifico livello operativo. Senza peraltro potersi avvalere di precedenti percorsi o esperienze di sinergia.

Al primo gruppo, quindi, siedono il Project Manager, il dirigente provinciale competente o un suo rappresentante, i rappresentanti delle categorie dei beneficiari finali (per lo più esponenti di servizi a loro dedicati) e quelli dell’associazione di categoria che veicola il punto di vista delle aziende. Mentre il secondo tavolo è costituito dai tutors degli inserimenti e da quelli formati sul settore immigrazione ed assolve soprattutto la funzione di supportare e coordinare l’andamento corrente delle borse-lavoro.

Le connessioni tra i due tavoli sono però molto forti, tanto che spesso i membri dell’uno transitano anche nell’altro, confermando l’immagine di un coordinamento dialogato e condiviso che sebbene sia articolato al proprio interno riesce ad operare in modo estremamente coeso.

Rispetto a tale modello, quello di **Livorno** presenta alcune affinità, ma anche delle peculiarità.

Sul piano delle affinità, anche qui il coordinamento sostanziale dell’intervento è affidato ad un *soggetto esterno* all’organizzazione quotidiana dell’ente locale, ovvero a PLS<sup>73</sup>. Questo attore svolge compiti molto simili a quelli del project manager prima descritto e come quello si divide tra lo svolgere specifiche competenze dentro il gruppo

---

<sup>70</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Vol. 2, *La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2002, p. 130

<sup>71</sup> Soprattutto se riguarda temi che mettono in campo competenze specialistiche (contabili, giuridiche, fiscali).

<sup>72</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Vol. 2, *La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2002, p. 138.

<sup>73</sup> Cosa che la mette nella posizione complessa di seguire attività comuni e centralizzate, come l’assistenza tecnica generale ed il coordinamento dello scenario di azione collettiva locale

e l'animare ed orientare il gruppo. Anche a Livorno il settore provinciale più direttamente impegnato nell'intervento è quello formativo e del lavoro, mentre il settore sociale svolge, anche per motivi contingenti, un ruolo di indirizzo più che operativo. L'integrazione tra i due ambiti, qui rappresentati da due assessorati distinti, è forte soprattutto in fase di progettazione e orientamento generale, mentre sciamina al momento della traduzione operativa.

Sul piano delle peculiarità locali, invece, va detto che la *configurazione adhocistica* che si riscontra a Livorno sembra essere, in primo luogo, guidata da una management sostanziale meno *laterale*, rispetto alla struttura burocratica corrente, di quanto lo sia stato quello di Grosseto. Inoltre, qui, la direzione *punta esplicitamente*: a valorizzare il *sistema dei servizi presenti*; ad utilizzare procedure standardizzate, anche per i percorsi sperimentati, ed, infine, a tradurre in forme ripetibili e stabili nel tempo le sinergie chiamate in gioco.

A confermare il primo aspetto (*la lateralità limitata*) si nota come la funzione di coordinamento sostanziale di PLS è a sua volta sottoposta alla guida di un funzionario dell'amministrazione provinciale, dedicato all'orientamento strategico dell'Ente; è svolta da una struttura da sempre dedicata a definire e gestire i progetti comunitari assegnati alla provincia. Infine si connette con un forte investimento politico-strategico sul progetto (visto che qui è stato concepito).

Sotto il secondo aspetto (*valorizzazione del funzionamento dei servizi e delle procedure istituzionali*) è evidente come il project management cerchi di utilizzare quanto più possibile servizi e strutture già operative in Provincia; valorizza sinergie già delineate sul territorio e cerca di adattare al nuovo, percorsi formali, procedure impersonali e presidiate da uffici istituzionali. Anche perché da tale esperienza ci si attende fin da subito di *stabilizzare* i circuiti di servizio e le sinergie oltre che sostenere ed allargare quelle già presenti.

Volendo essere sintetici il modello labronico unisce i caratteri dell'organizzazione a progetto, coerenti con le esigenze di innovatività ed integrazione di CR, con quelli della burocrazia. Una burocrazia che talvolta si rivolge a standardizzare le capacità operative dei dipendenti (burocrazia professionale), talaltra anche i modi del lavorare (meccanica). Ciò soprattutto per non vedere *esauriti*, con il termine naturale del progetto, i *circuiti di azione collettiva utilizzati* ed in modo da assicurare una forma di *garanzia istituzionale* sia alla natura pubblica del bene prodotto che ai modi con cui lo si produce.

Simili evidenze caratterizzano la strategia organizzativa e operativa con cui si intende radicare la partnership (partnership obiettivo) in questo territorio, ma sottolineano anche il ruolo centrale attribuito alle istituzioni, formalmente pubbliche, nel garantire una sfera pubblica inevitabilmente mista e non più meramente statale.

A cavallo tra configurazione *adhocistica* e burocratica si trova anche il modello di coordinamento adottato a **Pisa**.

In questo caso, però, la responsabilità del coordinamento viene affidata ad un management ancora meno laterale rispetto alla struttura provinciale.

Inoltre la direzione è rappresentativa di una integrazione, non soltanto politica, ma anche operativa tra settore sociale e settore lavoro della Provincia. Per cui, come l'investimento politico si esprime attraverso la collaborazione costante sul progetto dei due assessorati, anche il management è affidato ad esponenti tecnici afferenti ad entrambi i settori. I quali definiscono assieme e presidiano assieme il programma di

lavoro; decidono la conformazione del partenariato; coinvolgono i rispettivi organi di consultazione; svolgono alcune funzioni specifiche, ma sempre coordinate.

Anche in questo caso, si punta sul funzionamento dei servizi già esistenti e sullo sviluppo di sinergie che sono state già sperimentate. Da un lato, per esempio, si chiamano in causa le informazioni prodotte dall'Osservatorio per le Politiche Sociali, le collaborazioni con il Consorzio di Cooperative Polis e con la Casa della Donna; dall'altro ci si avvale dell'operatività dei Centri per l'Impiego e dell'esperienze condivise, con i rappresentanti delle categorie economiche, in commissione tripartita a proposito dei tirocini formativi.

Per cui, senza qui entrare nei dettagli, il modello di integrazione strategico-operativa tra i due settori istituzionali, induce inizialmente un coinvolgimento a cascata di partners e servizi che fanno capo a ciascun settore parallelamente. Dopo di ché tali risorse si intrecciano in gruppi di lavoro, spesso inusuali, che focalizzano la loro attenzione sui singoli target di beneficiari finali, ridefinendo nuove collaborazioni e nuove connessioni.

In particolare, i gruppi che lavorano per target sviluppano la loro azione in notevole autonomia, e per questo il project management agisce secondo un meccanismo di notevole *delega*. Una volta definiti obiettivi, gruppi di lavoro e strategie generali la direzione funziona da supporto in caso di problemi, da punto di raccolta delle informazioni necessarie alla rendicontazione, procedurale e sostanziale e da interfaccia con il governo del progetto.

Per rendere efficace tale soluzione decentrata sembra però essere essenziale l'utilizzo di figure di staff collocate in entrambi i settori dell'amministrazione: ovvero sia presso l'Osservatorio delle Politiche Sociali che presso il Centro per l'Impiego di Pisa. Infatti queste possono dedicarsi esclusivamente al progetto; costruiscono e rendono fruibili dati importanti (come la banca dati provinciale sui disabili realmente collocabili); assicurano una sorta di connessione operativa con il territorio (rendendo disponibili anche le informazioni sulle aziende accoglienti); organizzano e sistematizzano dati ed operazioni prima che queste arrivino al management di progetto, ma anche prima che queste possano essere utilizzate dai singoli gruppi di lavoro che si occupano della collocazione in stage dei vari target.

In ultimo per questo modello vale quanto detto per quello livornese, in quanto si ripresenta la continua tensione ad individuare operatività complesse, ma standardizzabili e implementabili oltre il progetto. Così come si attribuisce valore al ruolo di garanzia svolto dall'istituzione nel formare una sfera pubblica complessa. Coerentemente con ciò il tipo di configurazione adottata è fondamentalmente spuria, e presenta caratteri burocratici che si integrano con elementi squisitamente *adhocratici*.

Il caso di **Lucca** costituisce un'ulteriore sviluppo del *carattere delegato* già rilevato a Pisa: aspetto per il quale pare distinguersi anche da tutti gli altri.

Più correttamente nella sua configurazione reale sembra ridursi la componente *adhocratica*, mentre si accentua ulteriormente quella burocratica-professionale, per cui prevalgono le tendenze a standardizzare le competenze messe in campo. Tutto ciò, però, viene attraversato da una significativa tendenza dell'assetto della partnership ad assumere aspetti che ricordano il "modello divisionale"<sup>74</sup> di gestione. Infatti si

---

<sup>74</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Vol. 2, *La questione burocratica*, Milano, FrancoAngeli, 2002, p. 126. Ma cfr. anche Ansoff H., Brandenburg G., *Definizione e programmazione delle strutture*

riscontrano sia linee parallele di intervento che si occupano separatamente di diversi “prodotti” (target diversi per linee operative diverse), sia linee distinte che agiscono su distinte basi territoriali (target specifici per aree territoriali di intervento). Tale tendenza risponde effettivamente ad una strategia volta a “differenziare il prodotto” per mezzo dell’utilizzo di gruppi operativi, a forte connotazione istituzionale, già specializzati ed addestrati.

Più nei dettagli il coordinamento **lucchese**, come quello maremmano e quello di **Massa-Carrara**, che si vedrà, non presenta una significativa integrazione tra i settori sociale e del lavoro interni alla Provincia. L’integrazione manca al livello politico per cui non si riscontra neppure entro l’ambito della direzione tecnica del progetto.

La frattura si ricomponde però sul piano strettamente *operativo*, dove, vengono valorizzate alcune esperienze di collaborazione, tra servizi rivolti all’occupazione e servizi dedicati al disagio,” pregresse e ben avviate. Da prima di Equal, infatti, esistono già a Lucca circuiti di intervento integrato, sviluppatosi presso i Centri dell’Impiego ed afferenti ai “*servizi di accompagnamento al lavoro*”. Questi ultimi, in particolare, sono stati pensati da tempo per supportare non solo l’inclusione lavorativa di quei soggetti, fragilizzati da una disabilità, (fisica o psichica) a cui si riferisce la legge sul collocamento obbligatorio, ma anche per le altre forme di disagio, spesso non facilmente codificabili. A favore dell’integrazione tra ambiti di intervento, poi, esistono ulteriori precedenti sul territorio. Come quello rappresentato dal Comune di Viareggio e dalla sua esperienza pilota rivolta soprattutto a favorire l’occupazione degli over 40 e quello costituito dall’istituzione di una precisa, quanto inusuale, unità operativa della AUSL 12, della Versilia, dedicata all’inclusione di soggetti in difficoltà, prima solo entro la sfera lavorativa, poi anche presso quella più estesamente sociale.

Una simile storia, assieme al fatto che il project manager dell’iniziativa è, ancora una volta, un elemento, *moderatamente laterale*, proveniente dall’interno della struttura istituzionale delle politiche formative e del lavoro (che di fatto assume insieme il ruolo di guida tecnica e politica dell’iniziativa), fanno sì che si opti esplicitamente per un’ampia *delega* operativa nei confronti dei vari Centri per l’Impiego (che sono tre). Così che essi non solo portano a sistema le loro precedenti esperienze di collaborazione e sinergia, sui rispettivi territori di influenza, ma con *CR* si specializzano anche in base a singoli target.

Per cui il Centro per Impiego della Versilia, valorizzando le sue esperienze di collaborazione con servizi sociali del Comune e AUSL 12, con *CR*, si occuperà soprattutto di disoccupati maturi. Mentre gli altri due Centri si concentreranno su disabili e tossicodipendenti. In più i servizi di Lucca presteranno una particolare attenzione ai detenuti, per via della loro prossimità geografica con l’istituto carcerario che ha sede nel capoluogo.

Equal, dunque, non viene rappresentato ed agito come si trattasse di una esperienza radicalmente discontinua, rispetto alle operatività dei servizi per l’impiego ed alle loro collaborazioni con il mondo dei servizi sociali e delle imprese. Di conseguenza il coordinamento riconosce nei Centri e nelle loro capacità di connessione esterna una sorta di *divisione* addestrata, affidabile e per questo autonoma. Le varie “divisioni” diventano, così, il fulcro di micro-partnership, magari più estese o più sistematizzate rispetto a quelle consuete, ma fra loro quasi del tutto parallele.

---

*organizzative*, Problemi e gestione, n.3-4 e n.5-6, 1973 e Chandler A.D. Jr, *Strategie e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano, Angeli, 1976.

Il management una volta “aggiustato”, per quel che richiede in specifico *CR*, un disegno organizzativo di intervento che già esiste, sostanzialmente ne ribadisce i caratteri fondamentali. Per questo *rinnova la delega ai nodi produttivi* già in essere e si limita a fare da interfaccia tra istanze del progetto e istanze dell'intervento. La direzione non sviluppa specifiche competenze su animazione e manutenzione del gruppo, né tanto meno su *problem-solving* interno: per cui non ha bisogno neppure di un confronto in itinere con le altre partnership provinciali, salvo proporre a posteriori una verificare delle metodologie adottate dalle singole realtà locali dell'area vasta.

**Massa-Carrara** si caratterizza per una configurazione organizzativa *dinamica* piuttosto singolare; motivo per cui si analizza il suo modello per ultimo, nonostante, in definitiva, potrebbe costituire un caso intermedio tra quello pisano e quello lucchese.

In particolare anche il coordinamento di Massa-Carrara viene pensato come “bicefalo”. Due assessorati e due settori di intervento provinciale avrebbero dovuto assicurare l'indirizzo e la realizzazione dell'intervento di rete. Avrebbero poi dovuto esprimere un loro project management integrato e mettere in campo le rispettive risorse umane, di servizio e le rispettive partnership privilegiate o pregresse. Fino a dividersi le linee produttive dell'intervento. Disabili e tossicodipendenti sarebbero stati seguiti da un gruppo operativo che avrebbe fatto capo al settore sociale, mentre detenuti e disoccupati maturi avrebbero impegnato soprattutto i servizi per il lavoro. Tutto ciò con eventuali ed ovvi casi di intersezione, dovuti al comune riferirsi ai Centri per l'Impiego come luogo della formalizzazione dei tirocini, del reperimento delle aziende ed eventualmente dell'incontro domanda-offerta.

Questa prima ipotesi di disegno organizzativo avrebbe portato ad uno scenario simile a quello Pisano, ma in realtà ha subito ben presto una radicale ridefinizione. La responsabilità politica del settore sociale, infatti, ha continuato ad accompagnare quella, anche sostanziale, del settore lavoro, ma ciò non si è tradotto in una effettiva disponibilità operativa. Per cui la configurazione locale si è adeguata. Sono mutati sia il modello di coordinamento che quello di realizzazione tecnica ed entrambi sono divenuti “monocefali”. La direzione del progetto, in definitiva, è stata assunta da un soggetto moderatamente laterale: perché interno alla struttura istituzionale e proveniente dal solo settore-lavoro della Provincia. Mentre l'intervento ha trovato il suo baricentro nel Centro per l'Impiego di Massa: che è unico sul territorio, anche se presenta alcune sedi distaccate. Tale servizio, da un lato ha operato sul target dei disabili attraverso uno sviluppo ed un affinamento ulteriore di procedure e connessioni già consolidate tra collocamento obbligatorio e AUSL. Dall'altro ha esplorato percorsi nuovi, intessendo relazioni sperimentali con il CSSA e con una cooperativa di inserimento occupazionale rivolto ai detenuti.

Ciò ha fatto sì che da un lato (per disabili e tossicodipendenti) si sia investito nella valorizzazione e nel perfezionamento di percorsi di promozione della cittadinanza che già afferivano alla rete di servizi esistente (in particolare al collocamento obbligatorio, ma anche ai servizi della formazione). Per cui è stato messo in atto un coordinamento di tipo burocratico-professionale.

Mentre sul fronte dei detenuti il carattere sperimentale dell'intervento ha fatto prevalere una modalità di coordinamento più basata sull'adattamento reciproco, sul comportamento informale e sulla sperimentazione di iniziative con basso contenuto di routine.



Ciò sottolinea come la configurazione organizzativa delle partnership locali si sia veramente prodotta in un complesso *processo di adattamento*. Questo, senza dubbio, è stato influenzato dalle scelte politico-strategiche dell'ente provinciale e dunque dal grado di integrazione messo in campo tra i settori del lavoro e quelli delle politiche sociali. Ma è stato condizionato anche dalla presenza di precedenti esperienze di cooperazione tra servizi sociali, servizi per la formazione e per il mercato del lavoro. Ed infine sembra essere sensibile alle variazioni dinamiche che investono questi stessi equilibri.

Così non solo viene ribadito il significato di autonomia con cui è stato condotto l'intervento locale entro *CR*, ma soprattutto emerge come questa opzione generale sia particolarmente coerente con la scelta di intervenire su ambienti che, per quanto simili e vicini, non possono essere, a priori, presunti come totalmente omogenei.

### ***c. I gruppi di lavoro.***

Ogni coordinamento provinciale ha dato origine a uno o più gruppi di lavoro. Questi hanno rappresentato la sezione operativa delle configurazioni locali, per cui la loro *composizione*, il loro *funzionamento* e la loro *distribuzione interna dei compiti* costituiscono un'ulteriore gamma di contenuti organizzativi con cui si è manifestato il carattere di autonomia propria del livello di intervento di *CR*.

In particolare l'analisi dei gruppi operativi consente di arricchire lo studio sui condizionamenti che hanno influenzato la strutturazione reale della partnership. In quanto ragionare di tali micro-reti significa mettere a fuoco l'incidenza sull'azione collettiva locale di elementi diversi da quelli già visti e riconducibili soprattutto alle strategie, alle risorse ed alle consapevolezza delle amministrazioni provinciali.

La partnership **maremmana**, lo si è già detto nel precedente paragrafo, struttura al suo interno due gruppi di lavoro che svolgono, rispettivamente, una funzione di coordinamento dell'intervento ed una di coordinamento e supporto del tutoraggio.

A ben vedere, però, quando si tratta di realizzare gli inserimenti lavorativi questi due gruppi finiscono per agire come fossero uno soltanto. Per cui project manager, segreteria tecnica della Provincia, operatori istituzionali, tutors e rappresentanti delle associazioni di categoria e degli utenti, assumono sì *alcuni* compiti specifici, ma più spesso ruotano e si scambiano le rispettive mansioni. Come a dire che anche nel mettere a punto i passaggi più operativi i vari elementi si vedono, si confrontano e si accomodano reciprocamente. Estremizzando, ma non troppo, ogni soggetto finisce per collaborare con tutti gli altri, spesso assumendo assieme i diversi compiti che sono necessari a completare il processo.

A voler sottolineare le reciproche connessioni, ma anche "l'ubiquità" di molti dei membri del gruppo operativo locale è interessante vedere come **CEIS, Associazione dei volontari contro le tossicodipendenze, project manager, Ser.T e CNA** costituiscono una specifica articolazione della **rete** che insiste di più sugli stage dei tossicodipendenti.

Mentre **CNA, Project manager, segreteria provinciale, CSSA, Casa Circondariale**, si intrecciano per collocare in tirocinio i detenuti.

**ANMIC, ANMIL, UIC, Dipartimento della salute Mentale della AUSL, project manager, segreteria tecnica provinciale e CNA, infine**, collaborano soprattutto per la formazione-lavoro dei disabili.

Guardando, invece, alla divisione dei compiti si può dire che l'associazione di categoria (CNA) ha come ruoli specifici quello di *sensibilizzare* il tessuto imprenditoriale locale, di *reperire* per tutte le tipologie di beneficiari *le aziende* accoglienti e quello di *gestire amministrativamente* i tirocini. In realtà, però, al *reperimento delle aziende* concorrono in modo significativo anche altri componenti del gruppo. Come i soggetti che afferiscono al **CSSA** ed al **Ser.T**, la stessa **coordinatrice del progetto e l'incaricata della segreteria tecnica** della Provincia.

Ciò fa sì che alla realizzazione di interviste rivolte alle aziende del territorio seguita dalla CNA si accompagna l'utilizzo della conoscenza pregressa da parte di tutti gli altri membri del gruppo: sia che essa provenga da precedenti esperienze professionali che da fortuite conoscenze personali.

La *selezione dei beneficiari* finali, invece, sembra competere in modo più esclusivo ai rappresentanti degli utenti o dei servizi, i quali sono messi esplicitamente in condizione di operare *autonomamente* le loro scelte sulla base delle *personali* competenze acquisite. Se ne occupano, così: l'esponente del **Dipartimento per la Salute Mentale** della AUSL che individua i disabili e quelli del **Ser.T** e della **Associazione genitori e volontari contro le tossicodipendenze** che selezionano i relativi assistiti. Nello stesso senso operano il rappresentante del **CSSA** (in collaborazione con la **Casa Circondariale**) per i detenuti e quelli delle **associazioni dei disabili** coinvolte (**ANMIC, UIC, ANMIL**).

Molte di questi medesimi partners partecipano, poi, anche alle attività di *tutoraggio* degli stage ed alcuni anche in quelle di valutazione della coerenza degli accoppiamenti tra *domanda e offerta*. Alcuni *tutors*, infatti, sono resi disponibili da parte dei due servizi della AUSL citati, dalla **associazione di volontari** dedicata alla tossicodipendenza e da parte della **Casa Circondariale**. Mentre altri vengono *segnalati* dal **CSSA**, con riferimento ad una cooperativa sociale prossima al servizio. A questi si aggiungono quelli indicati dall'**ARCI** locale e che afferiscono alle attività per gli immigrati.

Su fronte delle attività di incontro della *domanda e offerta* di stage questa, inizialmente sembra essere attribuita a principale appannaggio della CNA, mentre nel tempo, di fatto, viene realizzata da più soggetti. La seguono, infatti, anche la stessa **coordinatrice del progetto** assieme all'*addetta* segnalata dalla **Provincia per la segreteria tecnica**. E in tutti i casi si opera sulla base di schede di segnalazione costruite dagli specifici servizi o dalle associazioni che hanno indicato i vari beneficiari ed in base alle informazioni rese disponibili sulle aziende dalla CNA o dai **singoli** che le hanno reperite.

Ad accoppiamento individuato, la *formalizzazione della convenzione* per lo stage spetta al **Centro per l'Impiego**, il quale entra *solo a questo punto* nell'intervento. Per assolvere sia una funzione di formalizzazione, necessaria, che di *problem-solving* meramente procedurale: in quanto a Grosseto si è adottata una forma di convenzione, piuttosto inusuale.

In generale il gruppo lavora con una forte centratura, si potrebbe dire, "personale". Nel senso che vengono messe in campo esperienze, conoscenze, abilità, legami legati soprattutto ai *singoli* soggetti coinvolti, benché provenienti dal piano professionale più che da quello "privato". Ciò è coerente con il carattere fortemente esplorativo dell'intervento locale. Per cui il radicamento con esperienze, sinergie e metodologie similari è pressoché assente e soprattutto non è agito come patrimonio codificato proprio dei servizi istituzionali.

La partnership di **Massa-Carrara**, dopo aver riorganizzato la sua configurazione generale in modo da far gravitare la guida dell'intervento sul settore lavoro della amministrazione provinciale, costituisce, anche essa, un *unico gruppo di lavoro*.

Questo si riunisce e si confronta assieme, anche se al suo interno alcuni membri specificano la loro attenzione su target di beneficiari finali diversi.

Tutti i partners, dunque, sono chiamati a partecipare alle fasi di socializzazione e progettazione locale dell'intervento, come anche a segnalare al coordinamento di progetto i nominativi dei soggetti che aspirano a partecipare ai corsi di formazione per i tutors dei beneficiari finali e per gli animatori del mercato del lavoro. Infine vengono convocati per conoscere lo stato d'avanzamento delle attività e per partecipare ad eventuali decisioni strategiche di rilievo o inattese.

Ma, sul piano del collocamento in stage dei beneficiari finali, le attività vengono seguite da quell'unica arena ristretta.

Il gruppo di lavoro locale *comprende* esponenti del **coordinamento provinciale**, soggetti del Centro per l'Impiego che si occupano del **Collocamento Obbligatorio** e quelli che si dedicano all'**Orientamento** presso la sede distaccata nell'istituto carcerario locale. Vi siedono poi i membri della Cooperativa sociale il Pungiglione, gli operatori del Centro Servizi Sociali Adulti, quelli dei servizi ASL che già segue gli inserimenti lavorativi dei soggetti disabili (SIL) e i loro collaboratori provenienti dalle associazioni di utenti (Ass. Auto Aiuto Mutuo Aiuto Psichiatrico e l'Ass. Italiana Assistenza Spastici). Infine sono presenti esponenti della Confcommercio con le sue articolazioni interne (Ascom ed Euroform etc). In un secondo momento entra in gioco anche la comunità per tossicodipendenti Monte Buggiana, costituendo una sorta di piccolo gruppo parallelo che si confronta soprattutto con i servizi della provincia dedicati al lavoro.

In particolare, l'**associazione di categoria** assolve il compito di *sensibilizzare le aziende* sulle opportunità dell'inserimento in tirocinio formativo dei soggetti di interesse e *cerca di reperire disponibilità* per ogni target selezionato. La sua **agenzia formativa**, in particolare, date le difficoltà di fatto riscontrate sul territorio a coinvolgere le imprese, si rende disponibile per organizzare, in un secondo momento, un *corso di formazione* aperto a tutti i target per esperto del prodotto tipico locale a cui far seguire uno stage formativo. Ciò in modo da agire dal lato dei beneficiari ed assicurargli quelle competenze che vengono ritenute più appetibili per lo specifico scenario economico locale. Le *segnalazioni delle aziende* vengono, di fatto, passate soprattutto al **SIL** della AUSL 1 per l'inserimento dei disabili; potenzialmente però trovano nel **Servizio per il Collocamento Obbligatorio** della Provincia una sorta di *centro di smistamento generale*.

La sezione del **Servizio Orientamento del Centro per l'Impiego**, distaccata nella Casa di Reclusione di Massa, collabora con il **Centro di Servizio Sociale Adulti** per *individuare e selezionare i beneficiari finali* che hanno esperienze di detenzione. Perché questo accada però a sua volta il **CSSA** mantiene i contatti con la **magistratura** e la **direzione** della **Casa di Reclusione** in ordine *all'espletamento di tutte quelle pratiche* che permettono esperienze esterne ai detenuti. La cooperativa **il Pungiglione**, poi, su questo specifico target assicura il la *gestione amministrativa* delle borse lavoro e il *tutoraggio degli inserimenti*, mantenendo stretti contatti sia con le aziende accoglienti

che con il **CSSA** e il resto dei servizi. Ciò coinvolge anche i gestori<sup>75</sup> del **Servizio di Orientamento** nel carcere. Infatti questi non contribuiscono solo anche a *reperire le aziende*, ma allestiscono una sorta di percorso di preparazione all'inserimento, rivolto sia ai beneficiari "detenuti" di Equal, sia a quelli di altre iniziative simili, presenti sul territorio (ma non esplicitamente valorizzate nell'intervento).

Il **SIL** della AUSL, dal canto suo, **individuai i potenziali beneficiari** nel target dei disabili e *coordina l'operato dei tutors che provengono* dalle due **associazioni** di assistenza sopra citate (con cui collabora da tempo). In base alle esperienze pregresse si occupa poi di *reperire aziende* disponibili, integrando le informazioni che gli vengono dalle **associazioni di categoria** e dagli **altri partners**. Infine *valuta* assieme al servizio **Collocamento Obbligatorio** la *coerenza degli abbinamenti tra domanda e offerta*.

In generale, il **Centro per l'Impiego** viene chiamato in causa al momento di ogni formalizzazione del tirocinio formativo, ma anche in quello della definizione del miglior contatto domanda/offerta.

Per il settore degli immigrati, poi, il Centro costituisce anche l'ambiente di svolgimento degli stage formativi per gli animatori del mercato del lavoro. Qui gli stagisti vengono coinvolti non tanto nel funzionamento quotidiano di uno sportello immigrati, che non è stato istituito, ma nella realizzazione di attività di monitoraggio della presenza degli immigrati, coordinate con le iniziative conoscitive dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro

La **comunità di recupero**, infine, assieme al **coordinamento provinciale** ed ai **servizi** per la **formazione** professionale prevedono di realizzare un corso di formazione per soggetti che provengono dalle esperienze della tossicodipendenza e che già operano all'interno della comunità, nell'assistenza infantile. Questo non si tradurrà in tirocini formativi e borse, ma nell'opportunità di vedere riconosciuto formalmente la qualifica, di fatto acquisita, da quelli stessi soggetti.

In generale, va detto che tutti i membri del gruppo di lavoro, per ogni target di riferimento, hanno partecipato alla proposta ed alla definizione iniziale di un percorso progettuale che dunque partiva dalle loro esperienze e dal loro disponibilità. Inoltre, sebbene alcuni si siano dedicati più di altri a specifici target o a specifiche funzioni, questa divisione per obiettivo e per competenze in realtà è risultata piuttosto fluida, visto che poi il gruppo di lavoro si è riunito sempre assieme, ha definito problemi operativi e soluzioni nel medesimo contesto e con la possibilità di una partecipazione attiva di tutti.

Da segnalare poi la presenza di alcune importanti *esperienze pregresse* che hanno condizionato l'intervento locale, sia in termini di strategie che di protagonismi. La Cooperativa il Pungiglione, intanto, si dedica per *mission* a promuovere l'inserimento lavorativo dei detenuti. Quindi partecipa da tempo ad una piccola rete di collaborazione che include molti degli attori poi coinvolti in *CR*. Stessa cosa vale anche per le esperienze di inserimento lavorativo-formativo rivolte ai disabili e già maturale entro la rete costituita tra AUSL 1, ANFASS e AIAS e Centro per l'Impiego della Provincia di Massa Carrara (Collocamento Obbligatorio). Rete che trova una formalizzazione ufficiale in un protocollo di intesa datato 10 marzo 2003 e che coinvolge anche i Comuni della zona apuana.

---

<sup>75</sup> In dettaglio l'Agenzia formativa Stoà. Questa non è partner del progetto, ma gestisce il servizio di orientamento professionale della provincia dentro il carcere.

L'assetto "divisionale" dell'intervento di **Lucca**, porta con se una organizzazione operativa assai diversa da quelle viste per i due casi precedenti. Essa, infatti, individua nei Centri per l'Impiego della Provincia i tre baricentri attorno ai quali si organizzano altrettanti gruppi di lavoro distinti. Quindi nell'area provinciale operano tre micro-reti che insistono su tre territori diversi e che si specializzano anche per tipologia di beneficiari seguiti.

In particolare, attorno al **Centro per l'Impiego della Versilia** si valorizzano e sviluppano i legami già esistenti tra questo, l'Unità Funzionale che nella **AUSL 12** si occupa di inserimenti lavorativi per soggetti già in carico presso altri servizi dell'ente (quali i Ser.T, il servizio per l'handicap e quello per la salute mentale), i **Servizi Sociali del Comune di Viareggio**, la **Cooperativa Crea Impresa** e la **Cooperativa SOeCO**. Il compito che questa prima rete, molto istituzionale, svolge è soprattutto quello di individuare e inserire in stage disoccupati maturi, ribadendo l'esperienza comunale precedente ad Equal. Ma la stessa presta attenzione anche ad alcuni casi legati alla disabilità.

In particolare la *segnalazione dei potenziali beneficiari* viene assicurata dai **Servizi Sociali comunali** e dal **Centro per l'Impiego** (per gli over 40), ma anche dalla **U.F. della AUSL** coinvolta (per i disabili).

Le segnalazioni poi vengono *vagliate e selezionate* dall'**Servizio Orientamento** del Centro per l'Impiego, in base alle modalità ed ai criteri che derivano dalla sue competenze professionali specifiche e in base ad un quadro di informazioni curato anche dai rispetti "sponsors" segnalatori dei beneficiari finali.

Una volta ridotto il numero dei potenziali stagisti questi vengono *accoppiati alla aziende*, con il supporto **dell'Unità Funzionale della AUSL** che frattanto si è adoperata a *reperire un parco imprese* tra quelle con cui ha già avuto esperienze pregresse.

La cooperativa **COeSO**, dal canto suo, ha il compito di *mappare le aziende disponibili* all'accoglienza e presenti *su tutto il territorio* provinciale, ma già prima di fornire un quadro rappresentativo dell'intero territorio dovrebbe via via indicare, a tutte e tre le micro-reti, casi di disponibilità immediatamente utilizzabili.

L'altra cooperativa coinvolta, **Crea Impresa**, si occupa invece di *fornire tutors* e gestire *l'amministrazione e il coordinamento complessivo delle borse lavoro*.

*I tutors* nella maggior parte dei casi, hanno appartenenze professionali multiple, spesso ben radicate nei Centri per l'Impiego, per cui, indipendentemente da chi li abbia formalmente segnalati per accedere alla formazione nel progetto, costituiscono di per sé già delle linee di congiunzione tra attori e nodi della micro-rete.

La micror-rete della zona di Lucca si occupa di inserire in stage detenuti, ma anche soggetti con esperienze di tossicodipendenza e disabilità. Attorno al già sperimentato **servizio di accompagnamento al lavoro del Centro** si rinsalda dunque la collaborazione tra **operatori del collocamento mirato**, operatori del **CSSA**, della **Casa Circondariale**, del **Ser.T**, dei **servizi per l'handicap** e per la **salute mentale** appartenenti alla **AUSL 2** (partner informale di Equal). A questo nucleo di soggetti che già si conoscono, con **CR** si aggiungono nuovi elementi, quali gli esponenti del Centro Italiano Solidarietà (**CEIS**) e dell'**ANFASS**. Rispettivamente interessati alla tossicodipendenza ed alla disabilità.

Ancora una volta i servizi per l'impiego, confrontandosi con gli sponsor dei vari casi, mettono a disposizione le loro competenze interne per *valutare e selezionare* i potenziali beneficiari, mentre questi vengono *proposti* soprattutto dai servizi della **AUSL**, del **CSSA** e della **Casa Circondariale**, dall'**Associazione di tutela** e dal **CEIS**.

Le aziende, invece, vengono *sensibilizzate e individuate* un po' da tutti i partners della micro-rete ai quali si aggiunge la disponibilità della menzionata **COeSO**.

Dopo di che è ancora il **Centro per l'Impiego** che funziona da punto di gravitazione per il definitivo *accoppiamento tra domanda e offerta*. Benché anche questa operazione di fatto sembri essere il frutto di un'attività processuale e dialogata che coinvolge le competenze di tutti i **servizi** chiamati in causa.

Le *attività di tutoraggio* sono assicurate da soggetti segnalati dall'**ANFASS** e dal **CEIS**, mentre quest'ultimo *gestisce anche amministrativamente tutti i tutors* della micro-zona.

Per i detenuti, infine, va detto che l'intervento si innesta su un'iniziativa ordinaria dei servizi per il lavoro della Provincia: già prevista in collaborazione con la direzione del carcere locale. Questa prevede l'allestimento di un corso di formazione professionale, legato alla ristorazione. Per cui si decide che con le risorse di *CR* lo stesso corso venga corredato da alcune borse lavoro. Le borse potranno indennizzare un gruppo di utenti durante il periodo di stage finale che li coinvolge in esperienze occupazionali svolte presso le imprese della zona.

Anche per la terza "divisione" lucchese, quella che insiste sulla Garfagnana, il meccanismo di lavoro di gruppo ricalca da vicino quello della zona limitrofa al capoluogo, sebbene l'obiettivo da raggiungere non riguardi il target dei detenuti.

In tutte e tre le sub-zone della rete lucchese, poi, hanno trovato collocazione in stage anche i soggetti formati come animatori del mercato del lavoro. Ciò è stato l'esito di un processo di coordinamento che ha coinvolto il project manager locale e i responsabili dell'agenzia formativa, con sede a Lucca, che ha seguito l'iniziativa di formazione per gli immigrati su tutta l'area vasta.

Una volta che la direzione locale ha definito il ruolo e la collocazione potenziale degli stagisti entro i servizi per l'impiego, ogni singolo responsabile dei Centri è stato di fatto delegato, per la sua zona, a seguire, assieme ai tutors degli stagisti, le modalità ed i contenuti della presenza dei tirocinanti. Dunque, anche il coordinamento tra attività locali e attività trasversali ha visto, qui, prevalere un *meccanismo di delega*: che ha valorizzato i Centri per l'Impiego ed ha proceduto parallelamente a quelli già attuati nel resto dell'intervento.

Anche la rete **pisana**, lo si è detto a proposito del disegno generale del coordinamento della partnership locale, presenta *elementi di delega* simili a quelli messi in gioco da Lucca. A Pisa però questi si traducono in una articolazione dei gruppi di lavoro meno simmetrica.

Un sorta di carattere divisionale, infatti, è presente soprattutto nell'organizzazione dell'asse di intervento rivolto alle donne ed in quella, più istituzionale, che guarda ai detenuti. Metaforicamente si è di fronte a due formula "tutto compreso". Anche se poi nel primo caso il sistema provinciale dei servizi per l'impiego è coinvolto solo marginalmente, mentre nel secondo esso costituisce un elemento centrale.

In dettaglio, è l'**Associazione Casa della Donna** che *suggerisce i criteri* con cui *individuare* le beneficiarie finali e poi *definisce e segue* un *processo di selezione* articolato. Questo si avvia con un coinvolgimento ampio delle donne, spesso già assistite, che possiedono le caratteristiche specificate, prosegue con una loro formazione all'inserimento, si sviluppa con una selezione e valutazione delle candidature vere e proprie e culmina con l'accoppiamento beneficiaria/aziende e il rispettivo tutoraggio. La **Casa della Donna** segue tutte queste attività e mette a disposizione tutte le competenze,

anche molto specialistiche, che possono condurle. Il risultato è un processo di intervento mirato, ricco, controllato, multi-specialistico, ma lungo e forse un po' autocratico. Non a caso l'associazione si avvale degli altri partners, sostanzialmente, solo in due fasi: per reperire imprese accoglienti e per formalizzare gli stage. Per *avere la disponibilità delle aziende* si rivolge, prima, alla **CNA** ed all'**API** e, in via suppletiva, alla banca dati del **Centro per l'Impiego di Pisa**. Mentre per la *formalizzazione delle convenzioni*, che giuridicamente spetta ai servizi, si avvale anche dell'esperienza sostanziale che questi hanno maturato, prima di *CR*, nella realizzazione e gestione dei tirocini formativi.

Per i detenuti le collaborazioni cambiano e la rete si articola attorno ai servizi per l'impiego di Volterra e di Pisa: sedi delle due istituzioni carcerarie della provincia.

In generale si cerca di attuare i protocolli di intesa, precedenti a Equal, che da tempo evidenziano la connessione tra Istituti carcerari e Centri. Per cui, gli **operatori dei penitenziari segnalano gli stagisti** potenziali alle **operatività dei Centri**. Queste li valutano, li selezionano e li collocano, avvalendosi soprattutto dei contatti diretti che gli operatori del lavoro hanno maturato con le *aziende del territorio*. Le cose, di fatto, non vanno per entrambi gli scenari locali alla medesima velocità e non producono i medesimi risultati, ma il disegno è parallelo, così come sono speculari le collaborazioni e le divisioni dei compiti sperimentate.

Miste e molto più articolate sono, invece, le reti messe in gioco per gli interventi sui tossicodipendenti e i disabili.

Per i primi la *segnalazione e l'informazione* dettagliata circa le caratteristiche dei singoli casi viene affidata ai **Ser.T della AUSL**.

Tali dati confluiscono presso i **Centri per l'Impiego** che realizzano *la selezione*, in collaborazione stretta con i medesimi **operatori socio-assistenziali**. Professionalità del lavoro e quelle del mondo dell'assistenza si intrecciano in questa fase di *presa di conoscenza* del caso, ma la sinergia influisce anche al momento dell'*accoppiamento oculato* tra stagista e impresa. Lo stagista, infatti, viene *supportato dai servizi sociali* che lo hanno in carico anche in fase di *colloquio* con il "datore" di lavoro, e qui il prodotto della valutazione, costruito con il Centro per l'Impiego, viene rappresentato e fatto valere con l'azienda.

Il mondo dell'impresa, frattanto, è sensibilizzato e sollecitato dalle associazioni di categoria. Mentre le segnalazioni raccolte da **CNA**, **API** e **Polis** vengono organizzate ed integrate, nei Centri per l'Impiego, in modo da renderle potenzialmente utili per tutte le assi di intervento.

Il *tutoraggio*, infine, è affidato a soggetti segnalati dai partners, la cui gestione amministrativa ed il cui coordinamento è seguito dal **Consorzio di Cooperative Polis**.

Un disegno simile lo assume la rete di intervento sui disabili. Qui però un ruolo specifico viene svolto **dall'Osservatorio provinciale per le Politiche Sociali**. Al suo interno, infatti, per Equal viene messo a punto uno specifico **incarico** per *costruire una banca dati dei disabili*. Questa integra, in una sorta di censimento generale, le informazioni (sulle caratteristiche personali, sui percorsi di assistenza e su quelli occupazionali) proprie di tutti i soggetti che sono in carico alla **AUSL**, presso le varie unità operative (i **GOIF** soprattutto) che lavorano nelle tre zone socio-sanitarie. I dati in possesso all'Azienda e quelli presenti presso **l'Unità operativa disabili dei Centri per l'Impiego** vengono così connessi, per dare un'immagine completa di ogni soggetto e su tutta la provincia.

Da questa base informativa vengono estrapolati i casi ritenuti complessivamente più adatti all'ingresso nel mondo del lavoro, che attraverso un'azione congiunta tra

**operatori dei Centri per l'Impiego** (collocamento mirato) e **operatori dell'Assistenza** vengono ancor più selezionati. Ciascuno degli appartenenti alla rosa finale viene, sempre congiuntamente, *valutato* e poi *accoppiato* con le aziende che sono state *segnalate* dal **Centro per l'Impiego**, da **CNA, API e Polis**. Il *tutoraggio*, ancora una volta, è seguito dal **Consorzio Polis**, sia amministrativamente che in termini di coordinamento generale.

Una declinazione peculiare rispetto a tale sistema di compiti, responsabilità e funzioni è assunta però dall'inserimento dei disabili della vista. In questo caso è un incaricato proveniente dalla stessa **UIC locale** che segue direttamente la *segnalazione* dei casi ed il loro *tutoraggio* in azienda. Per poi trovare aiuto nel medesimo circuito dei partners per le altre attività dell'intervento.

Prima di concludere, merita soffermarsi sulle attività sistematiche che sono state messe a punto sul territorio. Si è visto come un incarico ad hoc presso il Centro per l'Impiego ed uno presso l'Osservatorio abbiano consentito di produrre due basi informative importanti e utilizzabili anche dopo Equal: una banca dati sui potenziali stagisti della provincia ed una mappatura delle aziende accoglienti.

All'azione di mappatura, in particolare, hanno contribuito i servizi provinciali per l'impiego, le associazioni di categoria, ma anche quel consorzio Polis che riunisce importanti cooperative sociali della zona. Il lavoro di Polis è stato capillare, tanto da essersi tradotto in incarichi specifici, finanziati da Equal. Ma soprattutto l'azione di Polis è stata capace di oltrepassare il confine più "familiare", per questo partner, del privato sociale, fino a raggiungere il parco delle aziende di solo mercato.

Attenzione al reperimento delle imprese (indipendentemente dal loro obbligo al collocamento o della loro vocazione sociale) e sensibilità per la completezza delle informazioni relative ai casi sembrano essere un tratto specifico dell'intervento pisano che però ha reso necessario individuare figure di connessione, *lateral* e dedicate.

In ultima battuta, circa il coordinamento locale con le iniziative rivolte agli immigrati, questo sembra essere passato soprattutto per l'inserimento dei tirocinanti in stage presso i servizi del territorio; dunque si è concretizzato nella messa a disposizione da parte della Provincia di operatività e sportelli giù attivi e rivolti agli stranieri (come quelle presenti nel Centro per l'Impiego di Pisa).

La **partnership livornese** non solo gestisce attività di intervento locale, parallele a quelle fin qui analizzate, ma svolge anche alcuni compiti "trasversali" al progetto, di cui talvolta si occupa attraverso specifiche articolazioni della rete locale. Per questo l'analisi dei tavoli operativi si può distinguere fin da subito in un primo piano che riguarda la messa a punto degli stage formativi e in un secondo che si rivolge alle attività centralizzate.

Circa le iniziative seguite da Livorno per conto di tutti i partners il progetto affida fin dall'inizio a **PLS** la conduzione delle attività *transnazionali*. Mentre per le attività di *monitoraggio*, su cui si ritornerà, l'ente si avvale soprattutto di "rapporti bilaterali": con **l'Università di Pisa; l'agenzia CESCOT** o la sezione livornese dell'associazione **CORA**. Stessa bilateralità sembra caratterizzare anche le iniziative, già attivate, di *mainstreaming*, rispetto alle quali però gli interventi sono ancora aperti.

Questione a parte è invece quella della *segnalazione e formazione* dei tutors: sia di quelli destinati ad affiancare i soggetti fragilizzati dalle loro situazioni di disagio negli stage aziendali, sia di quelli destinati a fare esperienza presso i servizi agli immigrati.



La loro *segnalazione* infatti viene fatta pervenire da tutti i **partners** a **PLS**, talvolta in forma organizzata dai **coordinamenti locali**, talvolta no. Mentre successivamente sarà la **Provincia di Livorno** (con **PLS**) a seguire la *procedura di selezione e di valutazione*<sup>76</sup> degli aspiranti e a *gestire e coordinare* la realizzazione operativa della formazione. Motivo per cui anche quando gli stagisti vengono integrati come elementi di staff nei gruppi locali<sup>77</sup> continuano ad afferire formalmente al coordinamento centrale dell'intervento e dunque a PLS.

A proposito della gestione dell'intervento territoriale, il disegno dei gruppi di lavoro ribadisce come il Centro per l'Impiego a Livorno abbia costituito realmente il principale punto di riferimento per tutte e tre le micro-reti che si sono occupate di collocare in stage disabili/tossicodipendenti, detenuti e disoccupati maturi.

Possiamo così distinguere e analizzare le tre componenti per vedere non solo come hanno diviso internamente i compiti necessari, ma anche quale ruolo abbia avuto il Centro.

In primo luogo, dopo aver definito<sup>78</sup> i caratteri della disponibilità dell'Ipercoop di Livorno ad accogliere e poi assumere una quota di stagisti provenienti da esperienze di disabilità e dipendenza, sono gli **operatori del servizio di collocamento obbligatorio**, del **GICO**<sup>79</sup> e di **Provincia Livorno Sviluppo** a costituire il gruppo che cerca di perfezionare l'obiettivo.

In esso gli **operatori del GICO**, ciascuno per la fascia del disagio di propria competenza, *segnalano* la rosa dei potenziali beneficiari finali. Questi vengono poi *valutati e selezionati* dagli **addetti del collocamento mirato del Centro per l'impiego**. Gli operatori, però, lavorano sia sulla base delle procedure da loro già adottate e delle loro specifiche competenze professionali, sia sulla base delle informazioni e delle valutazioni rese disponibili, per ciascun caso, dai servizi di assistenza. La stessa **AUSL** assicura tra i suoi operatori i *tutors* per i tirocinanti, anche se questi si *coordinano* e si *confrontano* stabilmente sotto la responsabilità di **PLS**.

**PLS** oltre ad assicurare un tale appuntamento sistematico di verifica, gestisce anche amministrativamente le pratiche di svolgimento dei tirocini presso l'azienda. Il meccanismo di coordinamento complessivo assicura non solo un confronto continuo tra *tutors* e tra essi e la direzione generale dell'intervento, ma mette in piedi un processo di ridefinizione continua delle modalità e delle responsabilità del tutoraggio dei singoli. Tale ridefinizione, quando serve, non si basa tanto sulle contingenze che possono condizionare i *tutors*, ma sulla valutazione dell'andamento di ciascun singolo stage e sulle relative decisioni che vengono prese, tenendo conto anche del parere degli operatori del collocamento e dei servizi di assistenza segnalanti.

---

<sup>76</sup> Tale procedura assicura sia una valutazione di merito, valgono soprattutto le precedenti esperienze similari, sia una copertura adeguata del territorio dell'area vasta.

<sup>77</sup> In linea di massima, ciò significa anche che non necessariamente il tutore segnalato lavorerà al progetto con le categorie del disagio con cui ha più prossimità. Ciò di fatto accade di frequente, ma non è scontato. Infatti potenzialmente la formazione mira a sistematizzare una competenza complessa che non riguarda le singole categorie di utenti finali, ma la domanda di inclusione occupazionale dei soggetti fragili.

<sup>78</sup> Questo stesso processo di definizione, in realtà, coinvolge una piccola partnership composta da attori istituzionali (Comune, Provincia, AUSL), aziendali (direzione dell'Ipercoop) e sindacali (Lega delle cooperative).

<sup>79</sup> Ovvero Gruppo Interdisciplinare Collocamento Obbligatorio. Questo nella AUSL locale, da prima di Equal, comprende e coordina, per le problematiche del lavoro, servizi quali il Ser.T, il GOIF, i Servizi Sociali del territorio e il Dipartimento della Salute Mentale. Per molti aspetti costituisce un alter ego dell'Unità Funzionale per l'inclusione operante presso la AUSL della Versilia.

In *CR* l'inserimento dei disabili si traduce nell'accesso ad un'unica grande sede produttiva, ma sembra poter contare, in via ipotetica, anche sull'opera di sensibilizzazione e reclutamento resa disponibile dalle associazioni di categoria (per gli over 40) che sulle informazioni, anche esse già disponibili, raccolte dai servizi dei Centri per l'Impiego, durante la loro operatività quotidiana. Queste non riguardano solo le aziende tenute obbligatoriamente al collocamento dei disabili, previsto dalla legge in materia, ma si estendono a realtà ben diverse.

Dallo stesso Centro per l'Impiego si dirama poi un'altra micro-rete di intervento. Infatti il gruppo di lavoro sui detenuti comprende i **suoi operatori**, la **CNA servizi** e la sua emanazione **IFOTER, PLS** e i servizi del **CSSA**. Questa stessa rete ha bisogno, però, di supportare il funzionamento ordinario dei servizi del Centro, dedicati all'incontro domanda-offerta, con addetti esterni. Per cui sono presenti nel gruppo anche alcuni singoli **incaricati**, che per *CR* si dedicano al target specifico e reperiscono le aziende accoglienti su due aree di riferimento: Piombino e Porto Ferraio.

La *segnalazione* dei casi parte in questo caso dal **Centro Servizi Sociali Adulti**, ma ogni soggetto della rosa viene poi *presentato* agli uffici dei Centri per l'Impiego da operatori di **PLS**. Dopo di che il loro "collocamento" verrà ricercato in prevalenza dentro il Centro, sotto la responsabilità degli **incaricati all'incontro domanda/offerta** resi disponibili da Equal. Tali operatori si muovono in base alle informazioni che *reperiscono appositamente* sul parco aziende accogliente, ma anche in base alle *segnalazioni* reperite e trasmesse dal **CSSA**. Il *tutoraggio* coinvolge soggetti provenienti da ambiti eterogenei del partenariato locale, mentre gli stage sono amministrati e coordinati presso le due formazioni di categoria sopra citate<sup>80</sup>.

Merita sottolineare come questa sezione della rete sembri, più di ogni altra riuscire a fronteggiare le necessità reali, come il reperimento delle aziende, contando molto sui alcuni contributi *personali*, dunque eccezionali rispetto alle procedure ed ai circuiti formalizzati. Ciò in qualche modo esula dalla strategia prevalente del coordinamento livornese, tanto da essere una sorta di incidente, per quanto efficace. La stessa situazione, però, mette in evidenza un altro equilibrio (dopo quello tra centralizzazione e autonomia) che caratterizza l'organizzazione di *CR*; ovvero quello tra flessibilità delle procedure e loro standardizzabilità. Tale equilibrio funziona da carattere ricorrente, anche se trova assetti differenti in ogni scenario locale. In generale, sembra costituire uno dei principali valori aggiunti propri di una azione di rete mista che non preclude, ma piuttosto offre un tema di confronto e di dialogo per una cittadinanza ed un sfera pubblica moderna.

Ciò detto, uno stile più burocratico sembra essere proprio dell'inserimento dei disoccupati maturi: che del resto sono già definiti come un problema sociale pressante dalle stesse istituzioni e si prefigurano come un target su cui sistematizzare e consolidare ulteriormente l'intervento dell'ente locale.

Il gruppo di lavoro che si occupa di tali inserimenti, pur con il solito centro di riferimento negli **operatori dell'ex collocamento**, coinvolge ancora **CNA** e **IFOTER** e trova il sostegno delle **associazioni di categoria locali**. Anche di quelle che non sono state formalmente incluse nel partenariato.

In dettaglio la *selezione dei beneficiari* avviene, per gli over 40, secondo la formula standardizzata dell'apertura di un bando pubblico e della conseguente formazione di graduatorie, costruite secondo criteri già in uso tra le professionalità interne ai servizi

---

<sup>80</sup> Confcommercio, ente di cui CNA e IFOTER sono emanazione, vanta già esperienze simili.

per il lavoro. Ciò porta a definire una rosa di beneficiari che vengono accoppiati con aziende *reperate* dagli operatori. Essi possono avvalersi delle banche dati disponibili presso i Centri e prodotte durante la loro l'operatività quotidiana, ma anche delle segnalazioni offerte dalla **associazioni di categoria** che sono presenti sulla provincia e che si mobilitano. Stabilito un contatto potenziale, però, all'azienda viene data una duplice possibilità. Può indicare ai Centri con quali soggetti della rosa pre-selezionata che ha avuto a disposizione vuole condurre un colloquio diretto. Oppure può affidarsi all'ulteriore attività, di valutazione e accoppiamento, seguita dagli operatori (psicologi e incontratori).

Anche il *tutoraggio* di questi stage viene seguito da soggetti di diverse provenienze, **coordinati** dai partners **CNA e IFOTER** che *gestiscono* anche *amministrativamente* le *borse lavoro*.

#### **d. Riflessività.**

Fin qui si sono analizzate dimensioni organizzative importanti per la strutturazione dell'autonomia locale delle partnership.

Si è visto come tale autonomia, per quanto strategica ed ampia, sia stata moderata da una conduzione centralizzata di alcune porzioni specifiche di intervento: seguite per lo più attraverso collaborazioni bilaterali tra PLS e singoli soggetti partners.

Un elemento che però sembra meritare un'attenzione specifica, pur collocandosi sul piano delle attività, anziché su quello della struttura delle arene e dei loro funzionamenti, è il *livello di riflessività* che le partnership locali hanno prodotto. In particolare, con tale espressione ci si riferisce alla messa a punto di *attività di monitoraggio sistematico* dell'intervento, delle risorse o delle strategie che hanno fatto capo a *CR*.

L'importanza di simili iniziative è data dal fatto che rappresentano elementi su cui possono accrescersi o consolidarsi le consapevolezze dei partners circa il rilievo della loro connessione e circa gli obiettivi e le modalità dell'azione collettiva.

In altri termini la riflessività costituisce un'essenziale risorsa di razionalità, capace di influire soprattutto sul raggiungimento della partnership come obiettivo.

Prima di rendere conto della distribuzione degli indicatori di riflessività sul territorio, occorre premettere che questi esulano dalle normali forme di verifica attuate dai coordinamenti locali sulle attività. Resoconti sistematici e occasioni dirette di confronto, infatti, sono state messe a punto da tutte e 5 le partnership locali. Mentre quelle su cui si vuol richiamare qui l'attenzione sono iniziative ad hoc, spesso non legate direttamente ed esclusivamente agli obiettivi limitati ed alla durata naturale del progetto. Queste vengono segnalate e descritte brevemente perché ovviamente la loro stessa natura necessiterebbe di forme di analisi dedicate e perché costituiscono una sorta di carattere inatteso dell'esplorazione fatta.

Scendendo nel merito, anche a proposito di strumenti per la riflessività in *CR* si distingue una strategia di promozione della consapevolezza prodotta al livello centrale, da una sviluppata al livello periferico.

A proposito della prima, sembra andare nella direzione della crescita della consapevolezza e, quindi, del dialogo e del dibattito pubblico sul tema dello sviluppo dell'occupabilità, la rilevazione (seguita dal **Dipartimento di Scienze Sociali**

dell'Università di Pisa) delle buone prassi, adottate in *CR*, e “istituzionalizzabili” o nei medesimi contesti in cui sono sorte o in altri che presentano le medesime caratteristiche.

Ma sulla stessa scia si pone anche l'intervento rivolto a proporre una lettura degli impatti di genere indotti da *CR* e realizzato da partner **CORA** di Livorno.

Più strumentale, per quanto essenziale alla natura formale del progetto, è invece la raccolta omogenea e sistematica delle informazioni sull'andamento delle attività curata dal **CESCOT** di Livorno. In quanto, senza una ulteriore collocazione entro una precisa strategia conoscitiva, essa consente soprattutto la rendicontazione esterna di *CR* e l'espletamento delle procedure di feed-back, imposte dal meccanismo comunitario di finanziamento.

Passando allo scenario locale, le attività di riflessione sul progetto si distinguono in iniziative volte a produrre dati di conoscenza del territorio e delle sue risorse e iniziative rivolte a verificare le opportunità di implementazione delle reti o delle strategie.

Esempi della seconda categoria sono rinvenibili a **Grosseto**, dove è stato incaricato un soggetto di ricerca, esterno al partenariato, per ricostruire l'esperienza locale di *CR*, ma soprattutto per cercare di darle una collocazione interna ai servizi della Provincia e quindi consolidabile.

Dal canto suo, **Pisa** ha prodotto, sui disabili, uno strumento di analisi e di lettura integrata e multidisciplinare dei casi che trova la sua traccia nei prodotti realizzati presso l'Osservatorio per le Politiche Sociali.

Mentre a **Lucca** emerge la proposta di confrontare le metodologie assunte dagli operatori dei centri per l'impiego nella valutazione dei beneficiari finali. Ciò non soltanto avvalendosi della comparazione tra le prassi interne all'area provinciale, ma anche di una eventuale costruzione di un gruppo di lavoro che si dedichi al confronto tra le procedure presenti sull'intera area vasta.

Circa, invece, gli interventi sistematici di conoscenza rivolti ad aumentare il controllo sulle risorse coinvolgibili nella rete locale di promozione della cittadinanza occupazionale, Equal ha prodotto casi come la mappatura sistematica della aziende accoglienti, realizzata a **Lucca** dal partner **SOeCO**. A cui si aggiunge quella, speculare, condotta a **Pisa** con l'intervento del **Consorzio Polis**. Entrambi i casi vanno ad arricchire informazioni parzialmente disponibili presso i servizi, ma soprattutto rivolgono l'attenzione sia ad imprese di mercato che a cooperative sociali e manifestano l'intenzione di estendere il coinvolgimento nell'intervento al tessuto delle piccole imprese, non tenute all'obbligo del collocamento dei disabili. Per questo entrambe costituiscono il segnale di un'attenzione mirata al tessuto produttivo del territorio: una attenzione pragmatica e aperta, non ingessata nelle procedure e nelle strategie definite per legge.

Rivolta al lato della domanda di inclusione è, infine, la ricerca avviata a **Massa-Carrara** sulla presenza della popolazione immigrata e sulle sue esigenze di servizio. Questa è stata realizzata con il coordinamento dell'Osservatorio per il Mercato del Lavoro, mentre è stata condotta dagli stessi stagisti provenienti dal corso per animatori.

#### ***e. Proiezioni.***

Una riflessione conclusiva circa le forme e i prodotti delle partnership locali non poteva che riguardare anche il piano delle prospettive per il futuro, in quanto al suo interno si trovano i segnali di strategie di continuità costruite grazie all'azione collettiva

locale e rivolte a consolidare la sinergia territoriale. Entro il quadro delle prospettive trovano collocazione alcune diverse possibilità che corrispondono a problemi e interessi collettivi, definiti in relazione e gestibili in relazione.

La maggiore tensione verso una trasformazione in routine dell'intervento è ovviamente riscontrabile là dove è stata più forte la discontinuità dell'iniziativa. Per cui è proprio **Grosseto** che intende mettere a punto un percorso per dare un seguito ad Equal, esplorando meglio la connessione con l'operatività delle istituzioni provinciali. L'ipotesi per il futuro è formulata dalla direzione locale ed ha la sua prima espressione concreta nella attivazione di quella ricerca sull'andamento, locale del progetto che si è già menzionata. Tale proiezione punta a recuperare la connessione con i Centri per l'Impiego, ma è estremamente aperta ed ancora poco dettagliata.

Altrettanto protesa verso l'innovazione è l'ipotesi per il futuro formulata a **Lucca**.

Questa, però, è tutta centrata sul funzionamento dei servizi. Prevede, in modo già dettagliato e realistico, l'apertura di sportelli per gli immigrati in ogni Centro per l'Impiego e nella loro gestione, con molte probabilità, saranno coinvolti gli ex-stagisti della sezione di *CR* dedicata agli stranieri. A questo primo progetto, si affianca anche un'ipotesi meno precisa che riguarda il tentativo di valorizzare quelle arene di consultazione territoriale che coinvolgono le associazioni di categoria locali.

Conferma il rilievo assunto dall'integrazione tra settore sociale e settore occupazionale la proiezione **Pisa**. Anche questa è interna allo scenario istituzionale, ma riguarda, da un lato, il consolidamento del dialogo generale sperimentato tra i due assessorati e le loro emanazioni tecniche; mentre, dall'altro, si rivolge alla stipula di un accordo formale e dettagliato tra AUSL e Provincia perché trovi consolidamento anche la più specifica metodologia interdisciplinare sperimentata nell'intervento.

La **partnership livornese**, dal canto suo, sembra aver adottato una strategia sistematica per l'adozione di interventi volti a diffondere l'uso del tirocinio formativo, soprattutto quando questo è rivolto ai soggetti con disoccupazione protratta. Si orienta poi a consolidare i sistemi di cooperazione messi in campo con *CR*. Infine, proietta la soluzione dei problemi sollevati dal progetto, come la valorizzazione degli stagisti stranieri e il miglioramento della condizione di lavoro dei disabili occupati, nelle nuove iniziative comunitarie che la vedono protagonista e nel nuovo Equal messo a punto.

Infine, **Massa** confida nell'ulteriore consolidamento delle sinergie che sono state utilizzate in *CR* in particolare per i beneficiari disabili e per i detenuti; soprattutto per ciò che attiene all'utilizzo di una metodologia di intervento più attenta alle esigenze delle aziende e ad un maggior coinvolgimento del mondo dell'impresa, intercettato dalle associazioni di categoria. In generale, sembrano però essere più definite soprattutto le proiezioni relative alla gestione dei progetti comunitari: rispetto ad essa *CR* ha offerto occasioni per intessere nuovi legami tra aree provinciali diverse e per evidenziare quali condizioni essenziali garantiscano l'autonomia locale in progetti ampi e centralmente coordinati.

## Capitolo 3

### Il punto di vista degli utenti<sup>81</sup>

#### Premessa

La ricerca in merito al Progetto Equal che il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Pisa ha proposto è di tipo partecipato, quindi una ricerca che mira al coinvolgimento attivo di tutti gli attori sociali coinvolti (stakeholders). Questa partecipazione si è realizzata in ogni fase della ricerca: nella parte iniziale ed esplorativa sono stati condotti dei colloqui non strutturati con i responsabili (“testimoni privilegiati”); per indagare nel modo migliore ciascuna dimensione del progetto sono stati realizzati dei *focus group* con responsabili ed operatori a vari livelli; infine per inquadrare l’oggetto da valutare da un ulteriore “punto di vista”, si è ritenuto indispensabile dare ascolto agli utenti.

Il loro coinvolgimento è stato realizzato tramite un’intervista non strutturata che riuscisse a ricostruire la storia di vita di ciascuno e facesse emergere gli eventi che hanno portato l’utente a rivolgersi ai servizi sociali. Le domande, quindi, cercano di andare in profondità, alle radici del disagio, sia esteriore (economico, abitativo, ecc.) che interiore (psicologico, stima di sé, ecc.), ma esplorano anche aspetti meno “privati” e “delicati” come il capitale umano (formazione professionale) e il capitale sociale (relazioni e conoscenze).

Sono state realizzate undici interviste rivolte a diverse tipologie di utenti del Progetto Equal. Sono infatti stati intervistati tre soggetti over 40, tre ex tossicodipendenti, due disabili mentali e tre disabili fisici. L’intervista ha coinvolto sei uomini e cinque donne.

#### 1. Condizione Attuale

Il primo tema affrontato nel corso dell’intervista riguarda la *condizione attuale* del soggetto, intendendo con questo la situazione professionale e lavorativa, oltre a quella familiare e alla sistemazione residenziale. Si è quindi inteso indagare i vari aspetti che caratterizzano la vita dell’utente. E’ la fase iniziale dell’intervista, quindi, anche per mettere a loro agio gli intervistati, è stata chiesta una presentazione generale dell’attività lavorativa, la descrizione della loro famiglia e l’indicazione della residenza.

---

<sup>81</sup> Il capitolo è stato redatto da Filippo Ciucci

## **1.1 Condizione professionale e familiare**

Innanzitutto si segnala che la **condizione lavorativa** non è identica per tutti gli intervistati, si riscontrano tendenzialmente tre tipologie: alcuni di essi stanno ancora svolgendo lo stage previsto dal progetto, altri sono già stati assunti e quindi lavorano con regolare contratto di assunzione ed altri ancora hanno terminato il tirocinio e attualmente non stanno praticando alcuna attività. Coloro che versano in quest'ultima condizione sono comunque una minoranza, due utenti, mentre in sei soggetti stanno svolgendo lo stage; infine gli utenti già assunti sono tre.

Gli impieghi generalmente svolti dagli intervistati nei tirocini sono attività che prevedono un lavoro manuale, anche se sono presenti casi di lavori di tipo diverso (ad es. segretaria). Alcuni utenti del progetto Equal infatti svolgono la loro attività presso supermercati (Coop), nel settore del giardinaggio, nel campo dell'estetica o in quello della tipografia. Mentre altri, anche se una minoranza e prevalentemente donne, hanno l'opportunità di poter lavorare svolgendo compiti di segreteria e quindi assumendosi responsabilità maggiori. Un utente ha lavorato in un'azienda sistemando archivi e documenti.

Gli utenti del progetto Equal **abitano** prevalentemente nelle zone periferiche o nelle campagne delle città dove risiedono: Livorno, Massa, Viareggio, Pietrasanta, Pisa e Grosseto. E' importante segnalare che la maggior parte di essi abita in alloggi di proprietà di famiglia, riuscendo in questo modo almeno ad alleviare i disagi provocati dall'incertezza della condizione professionale.

Unitamente a ciò occorre segnalare che la **situazione familiare** degli intervistati è in linea di massima piuttosto tranquilla, regolare e per loro vantaggiosa. Quasi tutti infatti vivono in casa con i propri familiari, spesso con i genitori, nessun utente ha figli a carico. Questo consente agli intervistati di non doversi preoccupare in maniera eccessiva, o comunque esclusiva, per le spese della casa. Non si riscontrano casi di situazioni particolarmente disagiate o di indigenza grave, in cui l'utente abbia una situazione abitativa caratterizzata da una forte instabilità.

## **1.2. Il vissuto**

Pur presentandosi due tipologie di intervistati (coloro che non stanno svolgendo alcuna attività e coloro che stanno ancora praticando il tirocinio o sono stati assunti) non si rilevano due corrispondenti tipi di vissuti della situazione attuale. Questo significa che gli intervistati lasciano emergere vissuti di delusione o soddisfazione, di serenità o di incertezza, indipendentemente dalla loro situazione professionale o familiare.

Generalmente comunque coloro che hanno avuto l'opportunità di essere stati assunti dimostrano naturalmente grande soddisfazione e serenità, anche se non rinunciano ad avere altri desideri e aspirazione:

“Abito con genitori e fratello. Stiamo bene, una famiglia tranquilla. Mi sento bene, sono molto contenta perché precedentemente ho avuto molti problemi ed ero insicura. Adesso lavoro e sono serena.”

“Sono molto contento: faccio un lavoro che volevo fare sin da piccolo (*impiego al supermercato*): mi ha sempre attirato l'addetto che mette in ordine i prodotti. Mi ritengo fortunato perché svolgo l'attività che volevo, desideravo. Con la famiglia ho un bel rapporto.”

“Mi trovo molto bene, mi ha dato soddisfazione sentirmi partecipe di nuovo. Mi sono rimesso in sesto mentalmente e poco economicamente, ma si vedrà. Va tutto bene, mi servirebbe però di poter lavorare qualche ora in più, per guadagnare meglio.”

Tale vissuto è comunque simile a quello lasciato emergere da coloro che svolgono tuttora l'attività di stage, che però vivono ancora in una situazione di parziale incertezza, avendo come prospettiva il termine dello stage e non avendo ancora la sicurezza di un impiego fisso:

“Anche a livello interiore mi ha aiutato, venivo da un periodo negativo: non facevo nulla, ero in depressione e ho recuperato i ritmi: mi sveglio presto al mattino. Poi anche stare a contatto con quell'ambiente, vedere tanti ragazzi, mi fa stare bene.”

“A casa ho una mia stanza e una mia libertà, ma comunque vorrei uscire prima o poi. Con i miei genitori sto bene, non ho problemi. Dal punto di vista morale sto bene: sono contenta, non mi accontento mai, appena ho raggiunto un obiettivo me ne pongo un altro, ho sempre voglia di fare. Sono ancora attiva, non mi sento assolutamente abbattuta.”

“Adesso sto bene, il lavoro mi piace ed è tagliato sulla mia persona e i miei interessi. L'ambiente è gradevole, ci sto bene. Faccio lo stage per arrivare ad una sistemazione, sono comunque fiducioso che lo stage avrà un seguito positivo.”

Come emerge dalle parole degli utenti lo stage ha una sua funzione ed una sua utilità in quanto: a) porta il soggetto ad un reinserimento quantomeno nei ritmi e nei contesti sociali, inoltre b) aiuta non lasciarsi andare e a sentirsi sollevati, contribuendo a rafforzare la fiducia in se stessi.

Talvolta non si è pienamente soddisfatti del tipo di lavoro svolto nello stage:

“Volevo un lavoro che mi consentisse un contatto con le persone, a volte mi trovo da solo ed è frustrante. Il fatto di stare spesso solo non mi piace molto; a volte lavoro con un altro ragazzo e il tempo passa meglio. Volevo lavorare in un bar, ora a volte esco dal ristorante alle 2 di notte, ho la ragazza, lei va in discoteca e io non posso accompagnarla, non sono più un ragazzo, non posso uscire.”

Anche in questo caso si dimostra comunque non solo il lato critico, ma anche una buona capacità di riflessione:

“Ho comunque accettato di fare quel che mi proponevano rassegnandomi... non potevo scegliere vivendo in una zona dove non ci sono particolari occasioni. Non avevo altre possibilità.”

Solo in un caso, un utente *over 40*, emerge un vissuto di quasi totale sfiducia non solo verso la propria situazione, ma anche verso il contesto di appartenenza, con una critica che quindi dal particolare procede verso il generale:

“Non sto poi molto bene, sono nauseato, nonostante tutti gli anni di lotta vedo che non è cambiato nulla: le persone di una certa età che perdono il lavoro non riescono ad inserirsi di nuovo, senza aiuti istituzionali (come ha dimostrato il mio stage). Cosa si può pretendere da questa persona. Mi sento emarginato, non hai possibilità di inserimento, sei considerato inutile. Sono nauseato perché nessuno, nonostante gli stage, si interessa: la disoccupazione andava affrontata secondo varie sfaccettature (es. anni di contributi) perché non si possono



accomunare le varie categorie. Oggi non sento di aver più una professionalità, certo posso mettermi a fare un lavoro e lo imparo, ma è diverso.”

Questa dichiarazione, anche se come si è detto rimane isolata, sottolinea la situazione critica della disoccupazione in età adulta, di fronte alla quale in alcuni casi è difficile intervenire efficacemente<sup>82</sup>. L’utente in questione, ad esempio ha svolto uno stage adempiendo ai propri compiti con puntualità e ottenendo buone soddisfazioni. Al momento del termine del tirocinio non è però stato confermato dall’azienda. Questo invita ad una revisione delle strategie di inserimento, ma soprattutto mostra il diverso atteggiamento dei datori di lavoro nei confronti di soggetti di età adulta.

### ***1.3. Condizione attuale: conclusione***

In conclusione di questa prima sezione è possibile evidenziare come la condizione attuale degli intervistati sia caratterizzata da una situazione professionale di sostanziale incertezza essendo nella maggior parte dei casi lo stage terminato o in fase di conclusione e non avendo ancora chiara quale sarà la prospettiva futura. A fronte di questa situazione gli utenti si trovano in una condizione familiare che, pur non essendo particolarmente agevole, consente loro comunque di vivere senza doversi occupare in maniera esclusiva delle spese relative alla casa o ai familiari: nessun utente ha figli a carico e tutti, tranne uno, hanno familiari che possono contribuire, anche se con risorse modeste, al bilancio familiare.

Inoltre la situazione familiare è per quasi tutti gli intervistati motivo di serenità e tranquillità, essendo un ambiente protetto all’interno del quale ciascuno ha potuto vivere apertamente in passato i propri problemi (handicap, tossicodipendenza, instabilità lavorativa, ecc.) e che adesso continua a ospitarli.

Occorre inoltre evidenziare comunque la generale soddisfazione di chi è riuscito ad avere un impiego fisso e di chi sta ancora svolgendo l’attività di stage. Tale sentimento è dovuto all’appagamento per il fatto di praticare un lavoro, oltre che al sentirsi inseriti in un determinato contesto rispettando regole e orari socialmente riconosciuti, e al sentire di svolgere il lavoro giusto e adatto alla propria personalità.

“Il lavoro mi piace ed è tagliato sulla mia persona e i miei interessi.”

“Mi ritengo fortunato perché svolgo l’attività che volevo, desideravo.”

Come vedremo tra breve persiste inoltre una continuità da parte dei servizi sociali locali nel seguire ed assistere gli utenti. Infatti molto spesso gli inserimenti lavorativi sono risultati adeguati e appropriati proprio perché sono stati realizzati da assistenti sociali e responsabili che avevano in carico gli utenti già da tempo. Questo denota non solo l’abilità dei responsabili e l’efficacia del progetto Equal, ma anche la costanza e l’impegno dei referenti locali.

Gli inserimenti sono stati realizzati quindi ascoltando gli utenti, registrando i loro interessi, le loro abilità e attitudini e cercando quindi un settore idoneo per svolgere lo

---

<sup>82</sup> Questo riporta inoltre all’attuale dibattito sull’utilità di una “formazione continua” che interessi i soggetti lungo tutto l’arco della vita (*life long learning*).

stage. Questo spiega da un lato la soddisfazione degli utenti stessi, dall'altro l'assunzione già realizzata di alcuni soggetti addirittura prima del termine del progetto.

## **2. Condizione passata**

La seconda fase dell'intervista ha affrontato il tema della condizione passata dell'intervistato, con l'obiettivo di rilevare le differenze sia professionali che a livello di "vissuto" personale e interiore con la situazione presente.

Peraltro, argomento su cui si tornerà tra breve, occorre evidenziare la tendenza degli intervistati a parlare del proprio passato, in particolare di quello più lontano. In questo senso si segnala che l'intervista è stata vissuta dai soggetti come un momento di confidenza e di sfogo, durante il quale hanno deciso di parlare e raccontarsi all'intervistatore. Quasi tutti hanno lucidamente chiaro quale è il loro passato e danno l'impressione di vivere tuttora nel ricordo costante del passato in particolare degli avvenimenti negativi che hanno segnato la loro vita portandoli sino alla necessità di rivolgersi ai servizi sociali.

### ***2.1. Condizione professionale e familiare***

La storia della condizione passata professionale e familiare degli utenti è assai articolata e caratterizzata e segnata profondamente dal problema di ciascuno.

Dal punto di vista professionale si rileva in realtà, in una generale discontinuità ed instabilità lavorativa, una vasta gamma di esperienze professionali degli utenti che dichiarano di aver svolto molti lavori, in genere poco qualificati o comunque con mansioni non di eccessiva responsabilità, ma comunque in numero elevato: baby sitter, operaio, magazziniere, macellaio, impiegato comunale e giardiniere.

“Ho sempre lavorato, potevo fermarmi un mese, ma poi ricominciavo (sin da 12 anni). Ho fatto il macellaio, lavoravo alla coop fino all'85. Mi licenziai, persi le staffe, avevo molti problemi (*tossicodipendenza*). Ma ci sono tornato, è un vecchio amore la Coop.”

“Fino all'età di 20 anni fa ho fatto lavori per il comune di Camaiore (il trimestrale) (abitavo da mia zia). Ho sempre abitato con mia madre, a 30 anni è rimasta vedova (mio padre è morto a 34 anni): forse è stata proprio questo evento che le ha causato disturbi che sono peggiorati nel corso degli anni.”

“Prima facevo tutto quello che mi capitava: baby sitter, estetica, ma tutto al nero. Stavo bene, i primi 10 anni, poi ho capito che forse era meglio cercare qualcosa di più stabile.”

“Precedentemente ho fatto molti lavori, alcuni fissi altri no. Il più lungo è stato in una ditta di forniture termoidrauliche e mattonelle come magazziniere per 5 anni. Ma non mi piaceva: 9 ore chiuso in magazzino. Altri lavori mi piacciono di più: in serra, in campagna. Ho fatto manovale, in albergo (portiere), raccolta frutta, ecc. Economicamente non stavo male, ma vivevo normalmente potevo permettermi la macchina ed alcuni piccoli viaggi.”

“Ho avuto molte esperienze professionali: elettricista, muratore, imbianchino, carpentiere, montavo ponteggi (in edilizia se vuoi puoi lavorare). Ho lavorato con mio fratello, che mi dava lavori quando ero tranquillo. La Coop dove lavoro adesso l'ho costruita anche io!”

In altri casi si dichiarano anche esperienze diverse da quelle prettamente professionali:

“Prima del progetto Equal facevo volontariato e avevo/ho amici. Volontariato in una associazione che si occupa di bambini handicappati.”

Questa discreta varietà di esperienze professionali suggerisce alcune cose. Gli utenti coinvolti nel progetto Equal sono in qualche modo persone dotate di una pluralità di interessi oltre che di una tenacia e di una costanza non indifferenti. Queste caratteristiche hanno sicuramente agevolato il loro coinvolgimento nel progetto e l’inserimento nel contesto di lavoro.

D’altro canto si evidenziano nuovamente le abilità e le competenze dei responsabili locali e del progetto stesso nel saper individuare le caratteristiche (anche appartenenti alla storia passata) dei soggetti e nel saper farle fruttare.

In alcuni casi le esperienze professionali passate si sono rivelate come estremamente negative sia a causa dell’ambiente incontrato, che per i problemi di cui i soggetti sono portatori. In particolare però la difficoltà più grossa è stata costituita da problemi *relazionali* con i datori di lavoro e con gli altri attori sociali presenti nel contesto professionale.

“Ho lavorato in serra ed in un negozio. Ho fatto preformazione, poi ho lavorato nel negozio di alimentari, ma di nuovo non mi sono trovata bene, è andata drammaticamente e ho dovuto interrompere.”

“Venni via dal lavoro perché non mi trovavo bene, soprattutto con i colleghi: alcuni non facevano niente mentre io lavoravo tutto il giorno. Con loro non sono riuscito a instaurare un vero legame.”

La condizione familiare degli intervistati appare invece come assai costante e sostanzialmente simile a quella attuale. Quasi tutti dichiarano di vivere ancora in casa con la famiglia di origine, quindi con i genitori ed in alcuni casi con fratelli o sorelle.

“Quando ho trovato lavoro sono stata contenta, anche per uscire di casa. Avevo voglia di emanciparmi. Abitavo sempre con i miei genitori.”

“Ho sempre abitato con i miei genitori, proprio come adesso, anche se ora ho perso mio padre.”

“Abitavo con mio padre anche prima.”

“Ho sempre abitato con mia madre, che a 30 anni è rimasta vedova. Da allora ha avuto problemi psichici e ho dovuta assisterla fino alla sua morte due anni fa.”

“Abitavo in famiglia anche in passato e tutta la mia situazione (*tossicodipendenza*) influiva anche su loro e sul clima di casa. Loro comunque mi sono sempre stati vicini.”

Questa continuità che caratterizza la situazione familiare denota comunque un sostanziale legame con la condizione professionale: l’instabilità economica e professionale passata difatti si lega con l’impossibilità di realizzare una autonomia personale piena e quindi di staccarsi effettivamente dalla famiglia.

Come si è visto gli intervistati, qualunque sia il tipo di svantaggio che li riguarda, sono comunque animati dal desiderio di emanciparsi realizzando una reale autonomia, ma a causa dei problemi incontrati fino ad ora non hanno potuto farlo.

## 2.2. Il vissuto

E' quindi inevitabile che le difficoltà professionali e lo svantaggio che segnano la vita di ciascun intervistato vengano percepiti come elementi negativi e quindi vadano ad influire sulla idea stessa del passato. Questo parte della vita viene percepita come un periodo caratterizzato da una forte frustrazione, afflitto da problemi di vario genere che hanno sostanzialmente impedito di crearsi una esistenza definita e riconosciuta come "normale". Sono allora la *anormalità* ed il *disagio* le caratteristiche salienti del passato, ed il vissuto è sempre legato a espressioni come "sofferenza", "delusione", "non stavo bene", "depressione", "malessere".

Talvolta questi vissuti sono legati al lavoro e alle difficoltà professionali:

"Nelle altre esperienze si è trovata male, all'inizio faceva solo alcune cose in serra, ma il lavoro non le piaceva e con i colleghi non si trovava bene."

Nella maggior parte dei casi il vissuto di sofferenza è legato con forza proprio alla discontinuità professionale e allo svantaggio:

"Prima del progetto non mi sentivo tanto bene, stavo molto in casa e ci litigavamo spesso, anche con le mie sorelle. Mentre prima anche quando mi alzavo non mi sentivo bene, non ero carica."

"Prima della borsa ero solo. Avevo la ragazza, ma mi ero isolato. Mi sentivo un po' giù, non lavoravo e non sapevo più che cosa fare".

"In precedenza ho dovuto stare molto dietro a mia madre: questa condizione la vivevo come un dovere, avevo la responsabilità di una persona, una cosa che ti lega molto. Certo non ero felice, mi sentivo oppresso."

"Prima non stavo bene, ma non ero perso (*tossicodipendenza*). A volte dormivo in strada due giorni, poi tornavo e mi lavavo. La mia famiglia mi ha sempre seguito (genitori, fratello). Spesso *ri-inciampavo*."

"Abitavo ancora in famiglia... e tutta la situazione influiva anche su loro e sul clima di casa. Loro mi sono sempre stati vicini."

"In passato non stavo bene anche dal punto di vista morale: non era solo per il lavoro, ma anche per le esperienze di droga che ho avuto. Anche se avevo staccato non l'avevo fatto definitivamente... e psicologicamente influiva nel buttarmi giù."

Una utente giovane disabile fisica ricorda come un incubo il periodo scolastico in cui non era riuscita ad instaurare rapporti con i docenti e con i propri compagni:

"A causa del mio grave problema alla vista non riuscivo a leggere nulla e i professori non mi capivano, mi osteggiavano e mi ostacolavano. Io rispondevo male, non sopportavo quel clima. Con i miei compagni accadde la stessa cosa. Andavo a nuotare in piscina e per me era uno sfogo, una liberazione dalla scuola. Tra me e i professori c'era un muro, quando sono stata promossa per me è stata una liberazione."

Come emerge anche dalla dichiarazione riportata sopra il malessere si lega comunque ad una positiva voglia di costruire e ricostruire la propria vita. Alcuni infatti pur vivendo in una situazione di depressione hanno sempre cercato di lavorare e lo hanno fatto con costanza e determinazione:

“Prima di entrare nel progetto ero più abbattuta: mandavo molti curricula in giro ma nessuno mi rispondeva e mi sentivo senza speranze e demoralizzata. Avevo individuato alcuni posti dove mi interessava lavorare e inviavo il curriculum, poi nessuno mi rispondeva e allora ho iniziato a mandarli a tutti.”

Come si è detto in precedenza questa attività e questa costanza da parte degli utenti sono tra gli elementi chiave del successo del progetto e traspare dalle dichiarazioni che sono tratti del loro carattere che sono sopravvissuti anche alle crisi e ai periodi più difficili.

### **2.3. Condizione passata: conclusione**

La fotografia scattata sulla condizione passata evidenzia una situazione di disagio, in alcuni casi di disagio grave che comunque l'intervista non intendeva approfondire. Emerge però dagli utenti l'esigenza di riferirsi costantemente al passato, anche remoto e lontano, e questo ha condotto spesso l'intervista a trattare questo tema.

Come si è visto la discontinuità lavorativa e lo svantaggio (frequentemente la tossicodipendenza) hanno influito negativamente anche sui rapporti familiari, aiutando a creare un clima di tensione e disagio in casa, in passato vissuta come un luogo dove anche il più piccolo malessere veniva acuito.

In sostanza la situazione di disoccupazione e difficoltà ha portato i soggetti a vivere più spesso in famiglia e a rapportarsi con i parenti. Questa situazione è stata però obbligata dalle circostanze e non voluta, ed è stata vissuta con frustrazione contribuendo a far sentire i soggetti abbattuti e a creare in loro uno stato di depressione e facendo percepire il passato anche come un periodo quasi totalmente negativo.

“Prima, bene o male, stavo spesso in casa, non uscivo molto.”

“Non lavoravo e non avevo una gran voglia di andare fuori. Stavo molto in casa, non avevo molto da fare.”

“I problemi che avevo con professori e compagni mi hanno portato a stare molto in casa.”

“In passato ho dovuto affrontare molte difficoltà, abitavo con i miei genitori come adesso, e anche loro hanno dovuto vivere i miei problemi. Il clima in casa era fortemente influenzato in senso negativo dalla mia insoddisfazione.”

“Ero insoddisfatta della mia situazione professionale e spesso mi trovavo a casa. Lì sfogavo le mie frustrazioni. La mia presenza in famiglia non era positiva.”

Si segnala una informazione assai significativa e allo stesso tempo interessante: l'unico utente che ricorda il passato con serenità è lo stesso che, si è visto sopra, vive il presente con tristezza e rassegnazione. Nonostante abbia dovuto affrontare una certa instabilità lavorativa egli dichiara:

“Ero tranquillo, mi piaceva lavorare, come mi è piaciuto lo stage, ci andavo volentieri. Ho sempre cercato di entrare in una azienda grande. Ero sereno perché lavoravo, anche se ho dovuto cambiare spesso tipo di impiego.”

Questa osservazione riconduce in maniera speculare su quanto detto poco sopra a proposito degli altri utenti rispetto alla condizione attuale: la possibilità di un'occupazione conduce ad una soddisfazione generale del soggetto e contribuisce ad inquadrare positivamente tutte le altre dimensioni.

Si conclude questa sezione sottolineando come l'esigenza riscontrata in precedenza di riferirsi costantemente al passato anche è interpretabile con il bisogno continuo di confrontare il periodo passato con quello presente, quindi di raffrontare un periodo caratterizzato dalla sofferenza con uno dove la speranza si è fatta strada pur persistendo molte incertezze. Tale raffronto è quello tentiamo adesso di compiere.

### **3. Relazione tra la condizione passata e quella presente**

Dopo aver delineato la condizione attuale e quella passata, il successivo obiettivo dell'intervista è stato andare a vedere come i due periodi si legano, quali sono gli elementi di continuità e di rottura. E' però emerso, come si è rilevato poco sopra, che per gli utenti del progetto Equal non si può parlare di due periodi nettamente distinti: è semmai più corretto parlare di un passato molto articolato e costituito da una molteplicità di fasi diverse, che conducono al presente.

Il periodo attuale talvolta è visto come radicalmente differente dai periodi precedenti grazie all'ingresso nel progetto Equal e ad altri importanti cambiamenti nella vita privata, in altri casi è interpretato dall'intervistato come una semplice prosecuzione del passato.

Gli schemi riportati sotto riassumono quanto detto da ciascun utente, la ricostruzione delle vari fasi che si concatenano tra loro e che conducono fino al presente e il relativo commento di ciascuno.

### 3.1. Tra passato e presente: eventi e commenti

Fig. 1 utente *ex Tossic.* progetto Equal: gli eventi e il commento

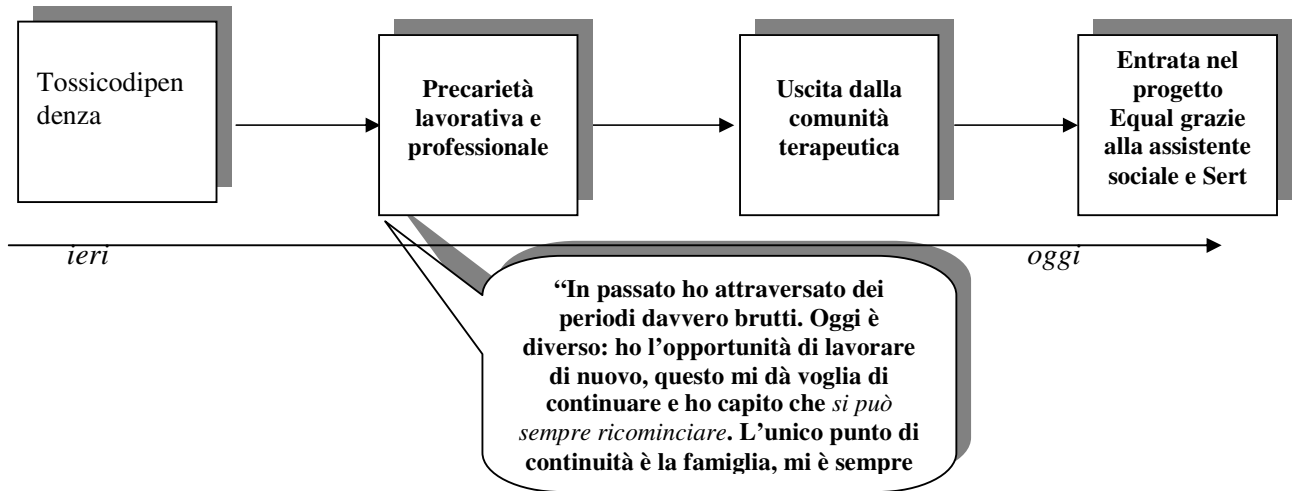


Fig. 2 utente *ex Tossic.* progetto Equal: gli eventi e il commento

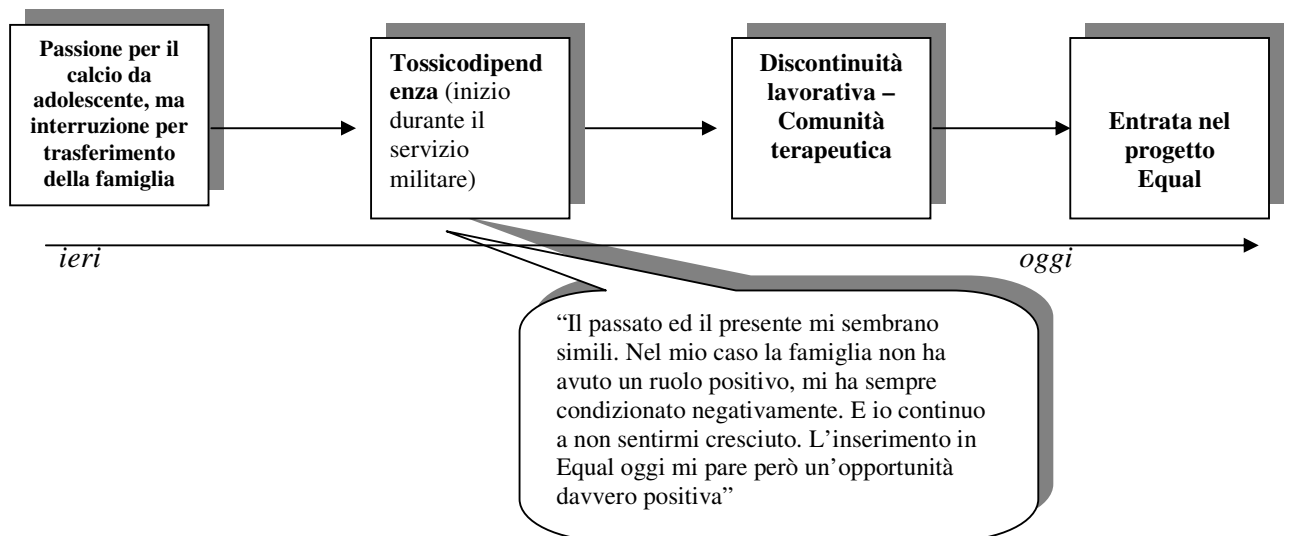


Fig. 3 utente *Over 40* progetto Equal: gli eventi e il commento

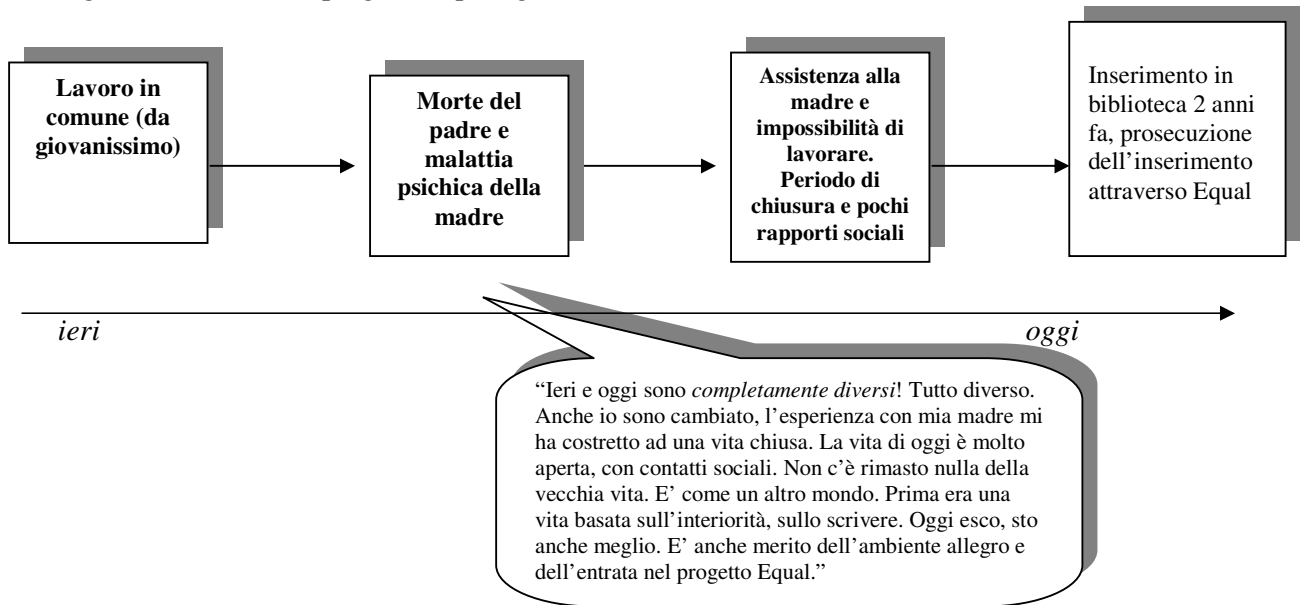


Fig. 4 utente *Over 40* progetto Equal: gli eventi e il commento

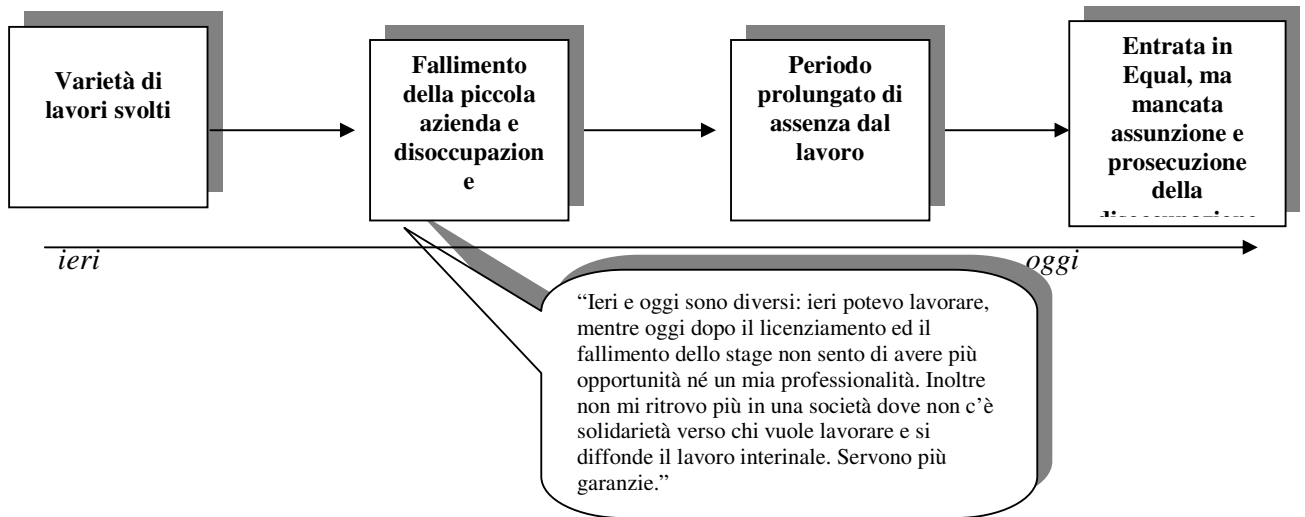




Fig. 5 utente *Over 40* progetto Equal: gli eventi e il commento

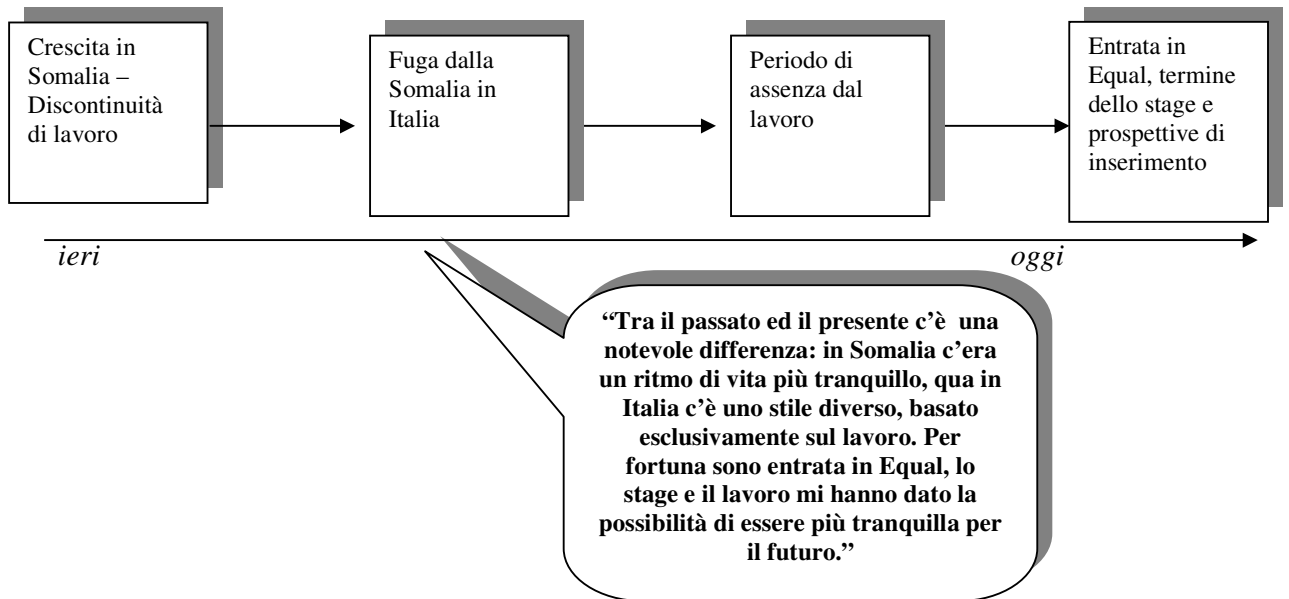


Fig. 6 utente *ex Tossic.* progetto Equal: gli eventi e il commento

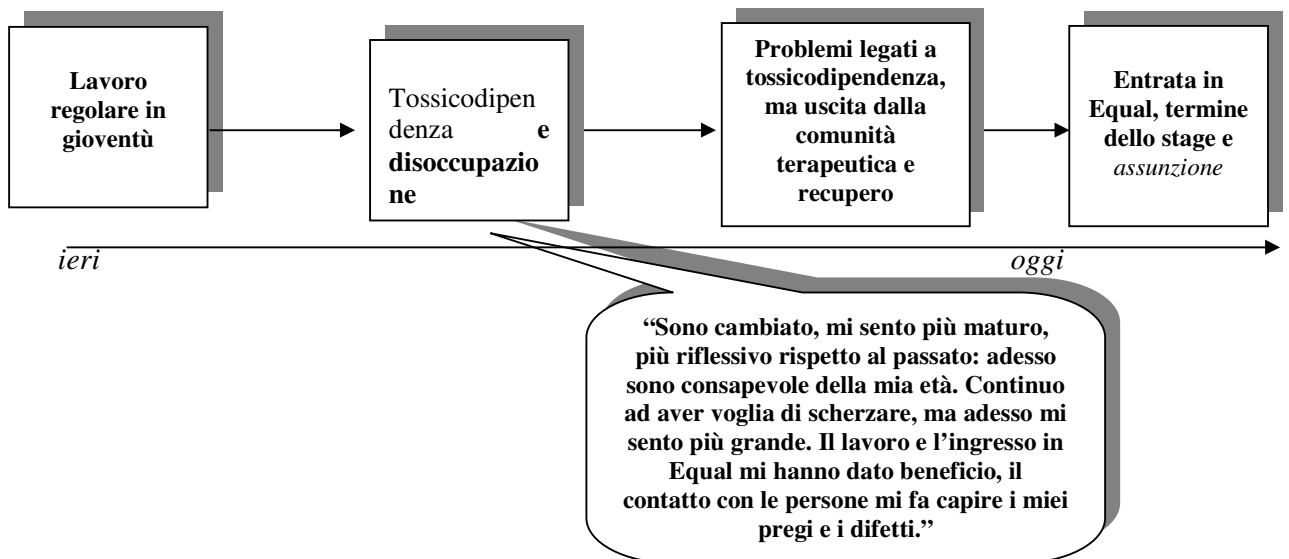


Fig. 7 utente *Disabile F.* progetto Equal: gli eventi e il commento

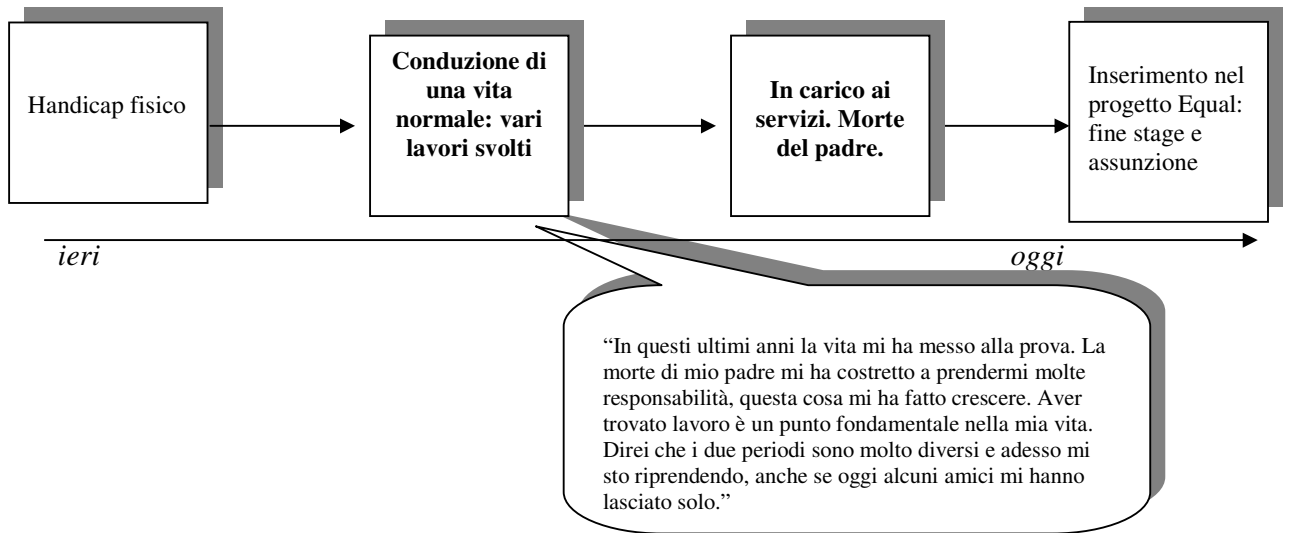


Fig. 8 utente *Disabile mentale* progetto Equal

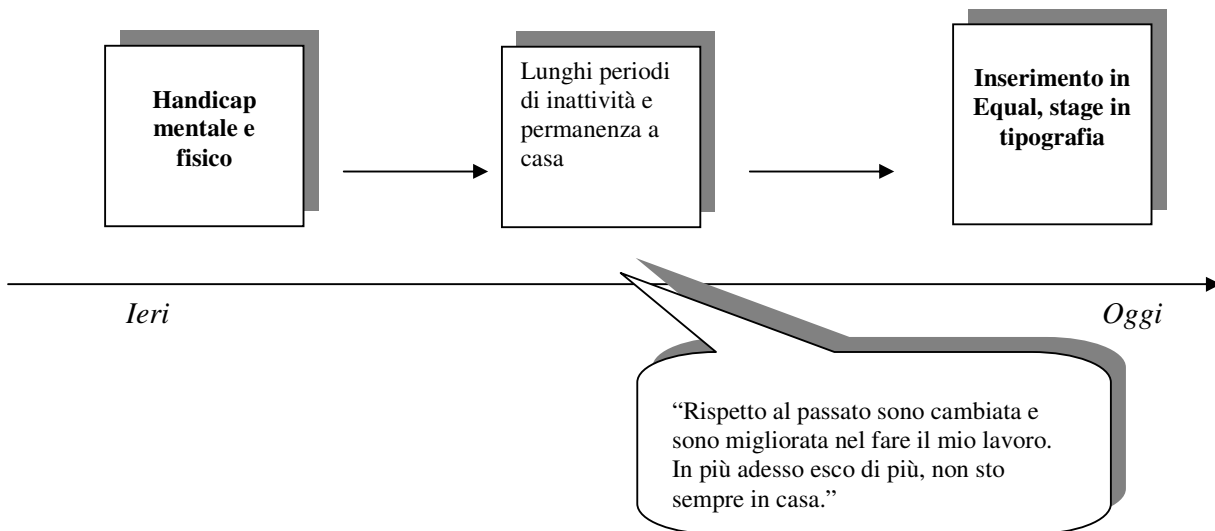


Fig. 9 utente *Disabile M.* progetto Equal: gli eventi e il commento

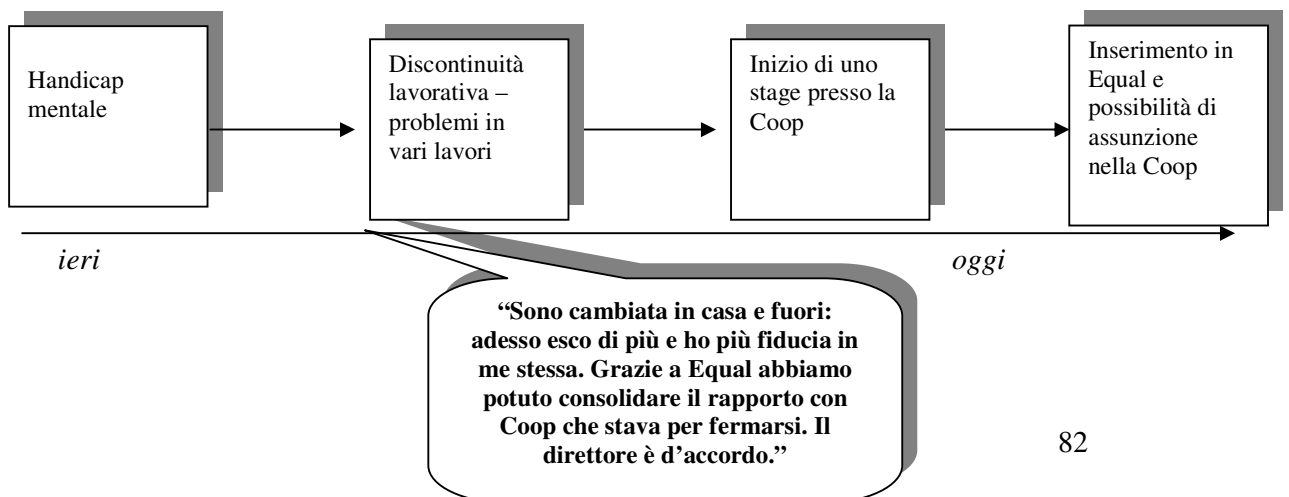


Fig. 10 utente *Disabile fisica* progetto Equal: gli eventi e il commento

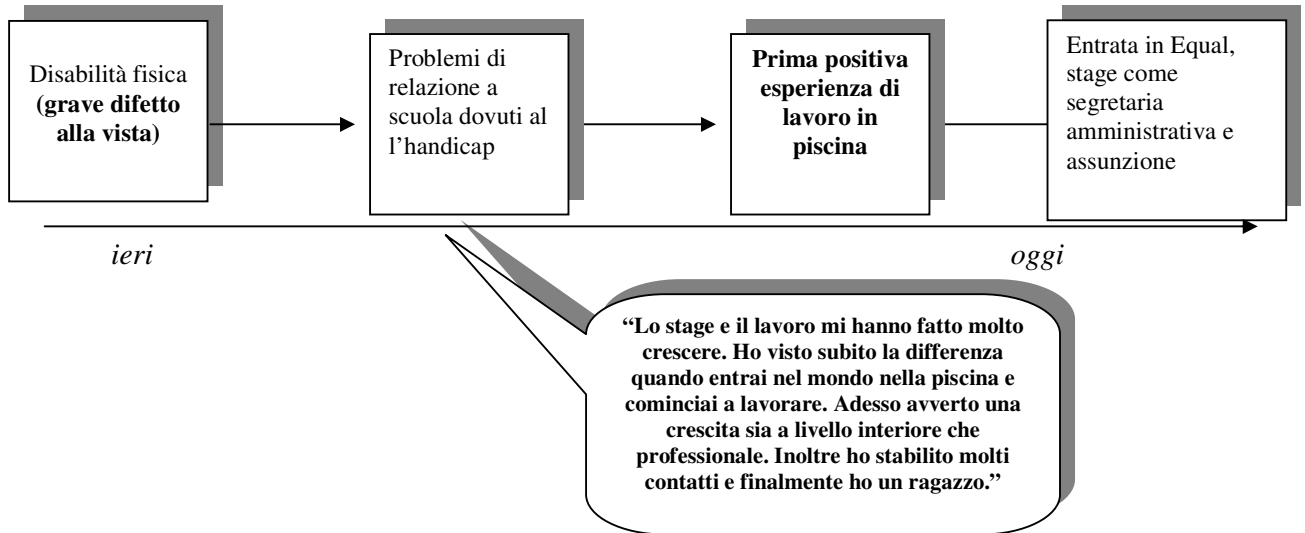
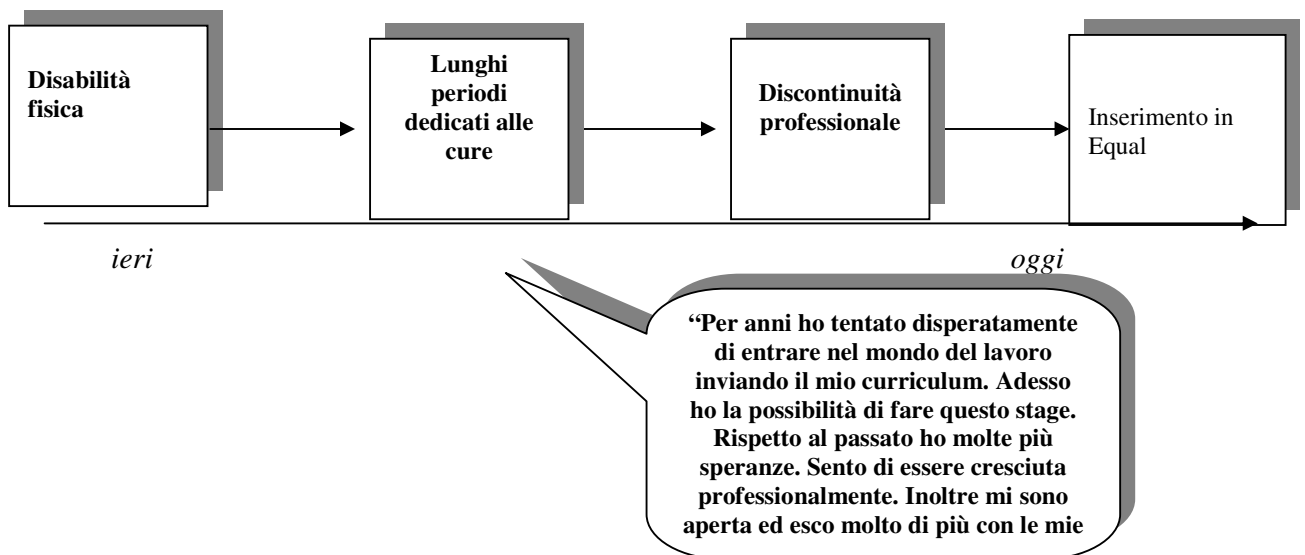


Fig. 11 utente *Disabile fisica* progetto Equal



### 3.2. Conclusione: l'occasione di Equal e la paura di un "ritorno al passato"

Come si è avuto modo di evidenziare la maggior parte degli utenti intervistati non riesce a individuare un unico passato, ma ritiene più corretto parlare di più "fasi passate" nel corso delle quali è avvenuto il concatenarsi di una serie di eventi che ha portato allo svantaggio ed infine alla necessità di rivolgersi ai servizi sociali, quindi all'ingresso nel progetto.

Quasi tutti i soggetti intervistati riescono però a distinguere tra una fase passata ed una presente: questo grazie all'ingresso nel progetto Equal, all'aprirsi di nuove possibilità e prospettive. In alcuni casi si aggiunge come elemento di novità il fattore di

uscita dalle mura domestiche, quindi il cambiamento del rapporto con la famiglia, non più vissuto come obbligato e vincolante, ma libero e più maturo: per alcuni utenti (in particolare ex tossicodipendenti e disabili) attraverso il lavoro è nata la possibilità di ricoprire un ruolo diverso in casa, non più passivo, ma attivo e partecipe, anche grazie alla parziale indipendenza economica raggiunta.

L'interrogativo forte che molti intervistati si pongono è semmai quali sono le reali possibilità che questa indipendenza possa perdurare, quindi quali sono le possibilità di un inserimento lavorativo vero e proprio, di una assunzione. Alcuni di essi hanno già raggiunto positivamente questo obiettivo, ma chi ancora sta terminando lo stage o attende di essere richiamato vive nella parziale paura di un "*ritorno nel passato*".

Il progetto Equal ha dato agli utenti la possibilità di sperimentare l'esperienza di sentirsi utili e di avere un reddito (anche se molto basso) e adesso essi vorrebbero quantomeno mantenere questa situazione. Nessuno sembra insomma intenzionato a sciupare "la stupenda occasione" che gli è stata offerta. E' in questo senso che devono essere letti anche il dispiacere ed il rammarico dell'unico intervistato che rimpiange il passato e si dice insoddisfatto del presente per il fallimento dello stage e la mancata assunzione: chi ha avuto un'occasione importante di poter lavorare, di avere un'indipendenza economica e di sentirsi utile e attivo vuole in ogni modo evitare un ritorno alla condizione passata e mantenere quella attuale.

#### **4. Cambiamenti e progettualità**

Quanto detto fin qua trova conferma in una serie di affermazioni riportate dagli intervistati che indicano e testimoniano il loro cambiamento a livello privato oltre che pubblico e la loro progettualità intesa come capacità di proiettarsi nel futuro, elaborare progetti di vita concreti, costruire ipotesi attorno al proprio futuro, immaginarsi in una situazione diversa dove il disagio è stato definitivamente superato.

I cambiamenti intervenuti negli ultimi tempi negli intervistati sono quindi strettamente legati alla capacità progettuale, nel senso che è proprio grazie alla serie di benefici portati dall'inserimento in Equal, che come si è visto ha avuto nella maggior parte dei casi effetti positivi, che i soggetti riescono ad esprimere la capacità progettuale a cui si è accennato.

##### **4.1. Cambiamenti**

Gli intervistati sentono di essere differenti rispetto al passato in tre aspetti precisi: a) il rapporto con la famiglia, b) l'atteggiamento generale tenuto nei confronti della propria vita e delle persone, c) la maturazione personale.

Sono tre aspetti che, come è facilmente intuibile, sono legati tra loro e dipendenti uno dall'altro: migliorando il rapporto con la famiglia si verifica un atteggiamento più positivo nei confronti di se stessi e quindi si percepisce una maturazione personale. Allo stesso tempo il fatto di lavorare e svolgere un compito di responsabilità porta ad un senso di maturazione e questo ha effetti positivi sia sui rapporti familiari, vissuti con minore frequenza ma maggiore significato, e sull'atteggiamento complessivo.

Il contatto degli utenti con la famiglia pare quindi essere migliorata proprio in ragione di una minore presenza in casa, grazie al lavoro e al non sentirsi più assistiti e

quindi considerati ancora poco responsabili. Questo sentimento è in particolare espresso dagli ex tossicodipendenti e da chi vive una condizione di handicap fisico. Questi soggetti vivono in una duplice consapevolezza: a) sanno di aver fino ad ora vissuto al di sotto delle proprie capacità e di non essersi presi le giuste responsabilità, ma l'opportunità offerta dallo stage ha fatto nascere in loro b) la consapevolezza di essere soggetti autonomi e realmente capaci di condurre una vita ordinaria, sia sul lavoro che in *famiglia*.

“E' migliorata anche la situazione familiare, ci sono delle differenze tra il passato ed il presente. Prima, bene o male, stavo spesso in casa, non uscivo molto. Adesso sto meno in casa, esco, lavoro, ho qualche amica. Il mio rapporto con la famiglia oggi potrei definirlo con due espressioni: minore quantità, maggiore qualità! La mia presenza è migliorata, il mio rapporto con loro è migliorato: io sono più soddisfatta, sono più serena. Penso di essere migliorata io.”

“In casa ha acquistato un ruolo diverso ... ora ci sono altre persone della famiglia che sono spuntate e le stanno intorno: ad esempio una zia che la aiuta nei rapporti con gli altri e sul lavoro e la accompagna. Il comportamento degli altri è cambiato in ragione del suo cambiamento. C'è stato un interessamento della parentela. Luisa ha assunto un ruolo diverso in famiglia e nel paese.”

“Anche in famiglia mi ha aiutato tanto. E' stato importante anche andare via ai campionati italiani, me lo hanno detto: lavoro ed andare via, mi hanno cambiata”.

E' possibile dire che i cambiamenti che gli intervistati denunciano e di cui sono soddisfatti riguardano anche la sfera del *lavoro*:

“La differenza tra alcuni mesi fa e adesso è enorme: sia a livello professionale che interiore: mi sento più cresciuta, più matura, grazie al lavoro di ufficio. (sorridente, è allegra) Anche la mia stima personale è cresciuta. Precedentemente sia a livello professionale che interiore mi sentivo giù, le due cose procedono di pari passo.”

“Mi sento più matura... è cambiato il rapporto con i genitori. Loro mi vogliono bene, mi hanno sempre tenuto in casa e mi hanno sempre assistito. Adesso faccio tutto da sola (spostamenti, vita privata, patente – mi sono iscritta dopo che ho trovato lavoro: adesso ho più fiducia in me e nei miei mezzi)”

“Avevo fatto un'esperienza all'ultimo anno dell'istituto d'arte in tipografia con tutor e l'insegnante di sostegno. Adesso faccio tutto da sola.”

“Abbiamo pienamente raggiunto gli obiettivi che ci eravamo prefissati, alcune cose non pensavamo che le avrebbe mai imparate. Quello che poteva fare lo ha fatto”.

“Sono migliorata a fare il mio lavoro. Sono cambiata. Ho imparato meglio.”

“Ho imparato vari lavori (trapano, fare traccia, tagliare alberi): cose che mi hanno arricchito.”

“Oggi non sento di aver più una professionalità, certo posso mettermi a fare un lavoro e lo imparo, ma è diverso. Affinità tra presente e passato?... prima avevo più voglia di lavorare perché la società era indirizzata verso miglioramento, oggi vedo più un affossamento.”

Di particolare importanza, come si è detto poco sopra, è il cambiamento che riguarda la *crescita* dei soggetti, che si sentono finalmente persone adulte e mature:

“Lo stage e il lavoro mi hanno fatto molto crescere. Crescita sia a livello interiore che professionale.”

“Sono cambiato, mi sento più maturo, più riflessivo... adesso sono consapevole della mia età. Continuo ad aver voglia di scherzare, ma adesso mi sento più grande.”

“Anche il lavoro ha dato beneficio, il contatto con le persone mi fa capire i miei pregi e i miei difetti.”

“Devo dire che mi sento davvero cambiato, cresciuto: il progetto mi ha dato molto.”

Molto profondo è il cambiamento relativo alla *cura personale e allo stile di vita*, che gli intervistati sono riusciti a ricostruire in alcuni casi (es. handicap mentale) grazie all'aiuto delle assistenti presenti al momento dell'intervista:

“Adesso mi sento una persona diversa, rispetto a prima. E' vero, sono cambiata, sono maturata, mi sento maturata. Sono più viva, più sicura”.

“Sono cambiata anche nella cura di me stessa, anche come abbigliamento. E' stato un processo di cambiamento graduale.”

“E' cambiata anche la mia vita: mi alzo presto, aiuto in casa... pulisco, faccio la mia camera, aiuto in cucina (poco). (faccio la pasta, le uova) Prima non facevo tutto questo. Faccio sempre la spesa per la mia famiglia.”

“E' cambiato tutto. Già cominciava a cambiare prima dello stage, lo vide anche l'assistente sociale. Con il lavoro c'è stata la svolta principale, quella decisiva.”

“Il progetto mi è servito, mi ha dato diversi stimoli. Buon effetto, anche se già stavo cambiando strada da prima. Il lavoro però mi ha dato una conferma: ho capito che se facevo bene, cambiavo strada potevo ottenere qualcosa di positivo...”

“Cambiamenti? Molti, è tutto diverso. Anche io sono cambiato... questa esperienza con mia madre mi ha costretto ad una vita chiusa. La vita di oggi è molto aperta, con contatti sociali. Non c'è rimasto nulla della vecchia vita. E' come un altro mondo. Prima era una vita basata sull'interiorità, sullo scrivere. Oggi esco, sto anche meglio. E' anche merito dell'ambiente allegro, tranquillo, conosco tutti da molto tempo.

“Mi sento cambiato anche come voglia di cercare una condizione stabile... lavorare mi ha dato dei ritmi nuovi, mi ha dato voglia di continuare, di non sentirmi abbattuto, ho capito che si può sempre ricominciare.”

#### **4.2. Progettualità**

Gli utenti del progetto Equal mostrano insieme all'avvenuto cambiamento (in famiglia, come crescita o come atteggiamento) una voglia di proiettarsi nel futuro che fa trasparire un desiderio forte di costruire una vita nuova e profondamente diversa. Ciò che rende solide e ben basate le loro intenzioni è il fatto che la loro progettualità non è astratta e idealistica, ma fondata su criteri precisi e su obiettivi ragionevoli.

Molto frequentemente infatti si esprime il desiderio di realizzare cose piccole, con cui cominciare a costruire una vita ordinaria. In altri casi si esprime la volontà di raggiungere progetti di vita più ampi, ma comunque pertinenti: occupazione fissa e stabile, creazione di una famiglia, indipendenza economica.

“Ho davvero intenzione di lavorare, adesso aspetto che mi chiamino in una ditta che si occupa di giardinaggio. Comunque sto attendendo anche che inizi un corso sul disagio minorile: in futuro mi piacerebbe poter lavorare soprattutto in quel settore.”

“La mia vita adesso è totalmente diversa: conto veramente di poter lavorare concretamente raggiungendo una stabilità lavorativa che fino ad oggi, per varie difficoltà, non sono riuscito ad avere.”

“Sono stato assunto, ma comunque spero in futuro di poter lavorare di più. Il mio progetto di vita è proprio quello di avere una occupazione piena e regolare. Anche perché le risorse di adesso non sono sufficienti per condurre una vita definita *normale*.”

“Come morale sto bene: mi sento realizzata. Ho trovato lavoro, ma le ambizioni restano, quindi voglio comunque sempre andare avanti.”

“Abito con i genitori, ma vorrei rendermi autonoma. E' comodo abitare in famiglia, ma avrei piacere a sganciarmi. Ma ho paura che il contratto non mi sia rinnovato e dopo avrei problemi a vivere autonomamente. Poi qui a Grosseto non si trovano molti lavori, andrei anche all'estero.”

“Sono molto motivata verso il lavoro. Vorrei mantenere la situazione attuale.”

“Dal punto di vista morale sto bene: sono contenta, non mi accontento mai, appena ho raggiunto un obiettivo me ne pongo un altro, ho sempre voglia di fare. Sono ancora attiva, non mi sento assolutamente abbattuta.”

Importante, come si è detto, è anche la voglia di realizzare piccoli ma significativi progetti:

“Tra breve partirò con alcuni amici con viaggio, andrò alle paraolimpiadi di Atene per gli handicappati.”

“Ho intenzione di prendere la patente per l'auto. Risono iscritta e ho fatto tutto da me. Spero di riuscire a farlo nonostante il mio handicap fisico.”

“Ho in progetto di fare un viaggio con un mio amico. Voglio tornare in Europa dove sono stato alcuni anni fa.”

“Vorrei ricominciare a fare volontariato, mesi fa l'ho fatto in una cooperativa per handicappati. Adesso vorrei provarci di nuovo. E' uno dei miei obiettivi assieme a quello di trovare lavoro stabilmente.”

Inoltre da segnalare gli *obiettivi* passati che sono stati *raggiunti*, ovvero le assunzioni realizzate, che portano molta soddisfazione negli utenti:

“Quello grosso è che ho raggiunto l'obiettivo che sognavo dopo anni di studio, sofferenze, lacrime: adesso ho un lavoro mio, una mia scrivania, un mio computer. Morale: mi sento realizzata. Le ambizioni restano, quindi voglio comunque sempre andare avanti.

“Mi sono rimesso in sesto mentalmente e adesso con l'assunzione sto per farlo anche economicamente. Si vedrà, sono fiducioso.”

“Finalmente sono stata assunta. La mia priorità era di trovare un lavoro a tempo indeterminato, ci sono riuscita.”

Queste testimonianze dimostrano che gli utenti nonostante la quantità ed il tipo di difficoltà che hanno dovuto affrontare nel corso degli anni, non hanno perso la speranza ed hanno mantenuto viva la voglia di raggiungere una condizione di vita dignitosa. Questo fatto è spiegabile con i *cambiamenti* avvenuti in loro grazie agli inserimenti lavorativi e alla successiva loro responsabilizzazione.

Da segnalare che l'assenza di progettualità è riscontrata esclusivamente nell'utente over 40 che ha terminato lo stage e non è stato confermato né assunto. Egli non formula quindi alcun tipo di progetto, non si pone obiettivi e si sente scoraggiato.

Significative sono le espressioni di alcuni di loro. Alcuni dicono di aver capito di “aver avuto un’altra occasione” e di “poter sempre ricominciare” (entrambe pronunciate da ex tossicodipendenti); altri dichiarano di sentirsi “finalmente persone mature” e “cresciuti e responsabilizzati”. Queste espressioni indicano che essi si trovano in una posizione diversa rispetto a prima, ovvero nella posizione di poter formulare dei progetti, di poter avere delle aspirazioni e di poter desiderare legittimamente di realizzare quelle aspirazioni stesse.

#### **4.3. Conclusione: cambiamenti, progettualità e consapevolezza**

In conclusione si può dire che il rapporto tra i cambiamenti avvenuti e la progettualità dei soggetti ha sostanzialmente una doppia direzione, che si struttura in un rapporto biunivoco.

*Fig. Rapporto biunivoco tra i cambiamenti e la capacità progettuale*



Ad una attenta lettura delle informazioni raccolte attraverso le interviste emerge però anche un’ulteriore dimensione che va ad influire significativamente su questo rapporto. Gli intervistati mostrano tutti di avere infatti un elevato livello di *consapevolezza* della loro situazione, delle loro reali possibilità e delle loro capacità.

Tale consapevolezza si estrinseca frequentemente in modo esplicito:

“Adesso *so* cosa voglio e cosa voglio fare”

“*Conosco* le mie capacità ed in base a queste oriento i miei progetti attuali. Sono ancora giovane, ma mi conosco bene.”

“*So* di essere handicappato, ma mi dà fastidio la gente che mi considera tale e quindi mi tratta come se mi mancasse qualcosa.”

“Credo di essere molto migliorato sul lavoro, avevo comunque un’esperienza precedente. Comunque *so* che non occorrono abilità particolari per svolgere il mio lavoro.”

“Sono *consapevole* che a quarantadue anni avere una possibilità come quella che ho avuto io è difficile: bisogna non farsela sfuggire, occorre stare molto attenti.”

“*So* bene di essere adulto, l’età sarebbe quella di andare a vivere da solo, ma fin qua ho avuto molti problemi e spero di rifarmi d’ora in avanti. Il cordone ombelicale andrebbe tagliato, soprattutto alla mia età! Se avessi la disponibilità economica proverei volentieri.”

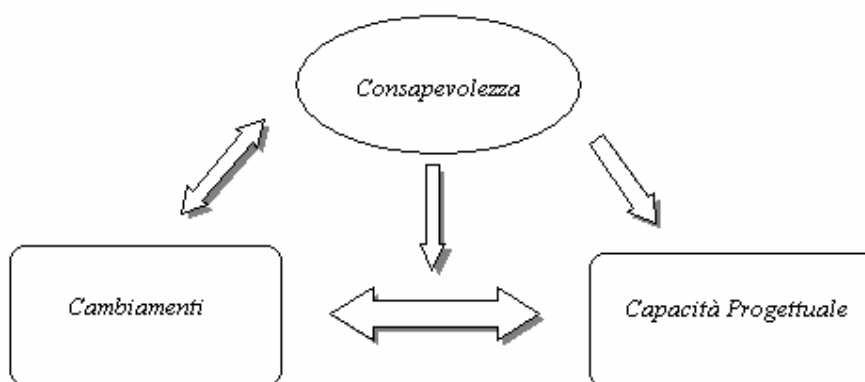


“Dopo essere stato in comunità *mi conosco* bene, conosco i miei difetti. So di essere un po’ autodistruttivo e di avere un’opinione di me forse esageratamente negativa. Comunque ho avuto l’opportunità di entrare nel progetto e voglio farla fruttare.”

“Ad un certo punto *ho realizzato* che avevo bisogno di un lavoro stabile e allora mi sono messa in moto a cercarlo. Sono soddisfatta di averlo trovato.”

In altri casi l’emergere della consapevolezza di sé e della propria situazione è implicito e necessita una lettura attenta:

*Fig. Influsso della consapevolezza degli intervistati rispetto alle loro capacità e potenzialità sul rapporto tra cambiamenti e capacità progettuale*



“Attualmente lavoro, anzi non lavoro: sto ancora facendo lo stage.”

“Ho fatto molti lavori, uno per cinque anni in una azienda agricola, ma non vedevo prospettive per il futuro e andai dall’assistente sociale per cambiare lavoro.”

Infine è riscontrabile anche un riferimento alle esperienze personali passate:

“Mi hanno aiutato alcune persone ad uscire dalla tossicodipendenza, ma devi essere te in prima persona che vuoi cambiare, che vuoi uscire dalla droga, è un attimo buttare tutto all’aria. Devi stare attento anche a con chi ti fermi.”

“Il tuo handicap te lo porterai sempre dietro se tu non reagisci.”

Queste affermazioni denotano un alto grado di consapevolezza di sé e dei propri mezzi che obbliga ad un ripensamento del rapporto tra cambiamenti e proiezione in avanti: tale rapporto allora non è semplicemente biunivoco ma è filtrato dalla consapevolezza che orienta la progettualità e illumina i soggetti in merito alle loro capacità, al loro passato, ai loro cambiamenti.

La consapevolezza che i soggetti dimostrano di avere non solo agisce sul rapporto tra cambiamenti avvenuti e progettualità, ma conserva anche con ciascuna di queste due dimensioni una relazione che nel caso dei cambiamenti è bidirezionale (si è consapevoli dei cambiamenti e i cambiamenti producono consapevolezza), mentre nel caso della

progettualità si ha unidirezionalità (la consapevolezza dei propri mezzi e delle proprie risorse orienta correttamente gli obiettivi, quindi i progetti).

## 5. Il capitale

Assieme agli utenti si è inoltre cercato di ricostruire il loro capitale umano (livello di istruzione, conoscenze e competenze), il capitale sociale (conoscenze, relazioni e amicizie) ed il capitale fisico (risorse economiche a disposizione e sufficienti per rimanere a lungo senza lavoro).

Questa ricostruzione è finalizzata a conoscere il bagaglio culturale, relazionale e le risorse degli intervistati per capire i motivi correlati al loro disagio e al loro svantaggio e per valutare le loro possibilità di reinserimento sociale.

### 5.1. Capitale umano

L'indagine sulla dimensione del capitale umano è molto importante perché consente di capire quale sia il bagaglio culturale e professionale di ciascun utente, per valutare se questo può aver contribuito all'esclusione dal mondo del lavoro e all'emarginazione sociale.

Dalla dichiarazioni degli intervistati emerge un livello di istruzione scolastica e formazione che anche se non può essere definito elevato è certamente assai variegato e articolato.

**Tab. Titolo di studio**

1. Licenza elementare	
2. Licenza media inferiore	6
3. Licenza media superiore	
1. Classico	-
2. Scientifico	1
3. Tecnico	1
4. Professionale	-
5. Commerciale	-
6. Alberghiero	1
7. Magistrali	1
8. Istituto D'Arte	1
4. Laurea	
1. Diploma di laurea	-
2. Laurea	-
3. Laurea specialistica	-
<b>Totale</b>	<b>11</b>

Come si può notare osservando la tabella 6 utenti su 11 hanno la licenza media inferiore, mentre i restanti 5 soggetti hanno ottenuto il diploma di scuola superiore. Il livello di istruzione non è quindi eccessivamente basso, anche perché occorre

aggiungere che gli intervistati hanno una serie di esperienze scolastiche e formative ulteriori.

Ad esempio coloro che hanno soltanto la licenza media inferiore in alcuni casi hanno frequentato le scuole superiori, talvolta arrivando al terzo anno e talvolta al quarto. Questo va certamente a rendere più consistenze il loro complesso di conoscenze. E' inoltre opportuno segnalare che diversi intervistati hanno una significativa serie di esperienze nel campo della formazione professionale e che tali esperienze sono state maturate indipendentemente dal titolo di studio: media superiore o media inferiore.

“Ho terminato la terza media. Poi ho fatto vari lavori e due corsi: uno di ortofloricoltura ed uno di informatica (patentino europeo). Io ho voglia di informarmi e formarmi, leggo libri.”

“Gli studi sono andati in modo regolare: elementari, medie, poi istituto d'arte (grafica pubblicitaria, in cui leggevo giornali, usavo il pc). So usare il computer in particolare word, fotoshop, programmi di grafica.”

“Ho terminato la terza media. Poi ho fatto preformazione con alcuni operatori di una cooperativa sociale e frequentato alcuni laboratori: disegno, falegnameria, mercatini, legatoria e stampa.”

“Ho un diploma come operatore turistico, quindi ho lavorato in questo settore. Finito lo studio ho preso il patentino europeo per il computer (2 anni). Dopo ho fatto dei corsi di formazione alla provincia (4 corsi e quindi 4 tirocini): quello che mi è piaciuto di più è in “erboristeria”, che potrebbe servirmi per lavorare nel settore.”<sup>83</sup>

“Ho ottenuto il diploma magistrale per maestro molti anni fa. Poi ho preso una specializzazione in *tenuta di archivi pre-unitari*. Mi ero anche iscritto a pedagogia ma non sono riuscito a dare esami per problemi familiari.”

“Ho la licenza di terza media, durante la scuola però il pomeriggio andavo a lavorare. Comunque ho frequentato anche due corsi di formazione di informatica. Ho cercato lavoro anche in questo settore, ma non ho mai trovato meglio.”

“Dopo la terza media e quattro anni di liceo scientifico ho smesso di studiare. Da grande poi ho fatto un corso di estetica di 3 anni e ho preso il patentino europeo del computer.”

Il quadro del capitale umano esce quindi arricchito da queste dichiarazioni attraverso le quali si mette in evidenza che nonostante il livello di studio medio (e medio-basso), gli utenti dimostrano comunque una pluralità di interessi oltre ad una costanza e ad un impegno non indifferenti. Questo da un lato ricostruisce le loro competenze, dall'altro spiega il loro ingresso nel progetto Equal ed in alcuni casi l'assunzione già avvenuta: gli utenti grazie ai loro interessi e alle conoscenze maturate sono riusciti ad inserirsi con efficacia nel progetto ed hanno trovato i canali adeguati. Inoltre questa varietà di interessi e di conoscenze può essere in futuro un notevole vantaggio per gli utenti stessi.

## **5.2. Capitale sociale: povertà relazionale**

Con l'approfondimento della dimensione del *capitale sociale* si indaga sul grado di inserimento degli intervistati nel contesto sociale di riferimento. Gli studi più recenti considerano molto importante questa dimensione non solo per i soggetti giuridici

---

<sup>83</sup> E' significativo che queste prime quattro dichiarazioni sono state rilasciate da utenti disabili che, nonostante il loro svantaggio hanno una carriera scolastica e formativa particolarmente molto articolata ed in qualche caso ricca.

(organizzazioni, enti, associazioni), ma anche per le persone. Il capitale sociale è costituito dall'insieme di relazioni sociali in possesso di un individuo che costituiscono le *risorse* da utilizzare per i propri fini<sup>84</sup>, assieme ad altre risorse. A livello soggettivo avere un solido capitale sociale significa dunque essere possedere un ampio tessuto di rapporti e avere una più vasta serie di opportunità di inserimento sociale. "Il capitale sociale, più precisamente, consta di relazioni fiduciarie atte a favorire, tra i partecipanti, la capacità di riconoscersi e intendersi, di scambiarsi informazioni, di aiutarsi reciprocamente e di cooperare a fini comuni"<sup>85</sup>.

Nella sezione precedenti si è accennato al cambiamento avvenuto in alcuni soggetti che, grazie all'esperienza lavorativa, hanno potuto instaurare nuovi rapporti, uscire di casa e dalla famiglia più spesso e quindi migliorare i rapporti con i familiari stessi.

Ad esempio si registra un cambiamento nella sfera delle *relazioni*:

"Le relazioni: prima era difficile a scuola, c'era molta competitività e molte incomprensioni. Adesso sono cambiata, anche sul lavoro: rispondo al telefono, stabilisco maggiori contatti."

"Prima rimanevo esclusa da molte cose (amici, patente, ecc.) e non avevo un vero gruppo che però mi sto creando adesso.

"Conosco qualche persona in più. Per la strada incontro persone che conosco, anche in paese. Prima questo non accadeva". Vado anche al cinema ogni tanto."

Ma questa situazione non basta però per creare una rete di conoscenze ricca e significativa. La vita degli utenti sembra infatti sostanzialmente caratterizzata dalla solitudine e dall'assenza di legami importanti, se si escludono quelli familiari che comunque non sono sempre presenti.

"Le mie relazioni prima erano limitate all'ambito familiare. Adesso conosco altre persone sul lavoro. Comunque esco poco, ma ormai non sono più un ragazzino! C'è stato un periodo in cui uscivo spesso, ero più giovane ed avevo voglia di conoscere gente. Adesso sono più tranquillo, mi piace stare a casa e comunque le *amicizie* non abbondano. Ho più *conoscenze* che altro."

"Conosco qualcuno, certo. Ho giusti contatti. Non è facile fare tante amicizie. Conosco i miei vicini di casa da lì ho esteso i miei contatti. Ho mantenuto legami anche con colleghi del corso di informatica."

"Le *amicizie* che ho adesso si muovono dall'ambito del lavoro (biblioteca, scrittura, pittura). Le *conoscenze* sono invece più allargate, anche se non sono una persona che esce molto (anche per i pochi soldi che mi ritrovo, oltre che per il mio carattere, sono meditativo)."

"Ho molte *conoscenze*, poche *amicizie* vere. Adesso sono amica delle mie colleghe. Io sono molto socievole, anche troppo, ma non ho molti legami, sono rimasta isolata."

"Le *conoscenze* che ho le ho fatte sul lavoro e nei corsi di formazione frequentati. Purtroppo le *amicizie* vanno e vengono. Alcune si sono mantenute, soprattutto quelle di infanzia, ho diversi amici maschi, sono meno falsi delle ragazze. Comunque non ho rapporti veri e importanti, ad esempio il mio migliore amico abita lontano, a Sondrio Ci siamo conosciuti ad un campeggio a Grosseto e ci sentiamo via e-mail da 5 anni. E ogni tanto ci vediamo, vado io o viene lui."

---

<sup>84</sup> Si veda Bagnasco – Piselli – Pizzorno – Trigilia, *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, il Mulino, Bologna 2001.

<sup>85</sup> Antonio Mutti, *Capitale sociale e sviluppo*, il Mulino, Bologna 1998, p.13.

“Il lavoro mi ha aiutato molto nei rapporti con gli altri, ma non ho vere amicizie. No, non le ho. Prima o poi arriverà. Ogni tanto esco, con le miei cugine, sorelle o genitori. Ogni tanto vado in gelateria, in pineta, cose così.”

Queste dichiarazioni testimoniano una condizione degli utenti di apparente presenza di legami e contatti, ma si sostanziale isolamento e solitudine. In alcuni casi l'emarginazione è più profonda e volontaria:

“Sono in un periodo che ho ridotto i contatti. Frequentavo gente che è al di fuori *dalla droga* ma magari ha altri vizi (*fumo, alcool*). A volte però ci sono ricaduto. Siccome so di essere a rischio allora cerco di non frequentarli e preferisco stare solo.”

“E' un periodo che sono chiuso: sul lavoro parlo, sono socievole, ma non ho molta voglia di uscire. Prima andavo tutte le sere al pub, ora preferisco stare a casa mia. Con i colleghi mi trovo bene. Mi considerano tutti, dai colleghi ai superiori. Preferisco essere cercato piuttosto che cercare, significa che gli altri mi accettano e che interesse loro.”

“Ho amicizie sul lavoro, ma sono un po' solo al momento. Ho interessi, ma col tempo mi si sono affievoliti. Preferisco lavorare e starmene da solo per adesso.”

“Amici pochi, mi sono isolato, anche perché ho visto che gli amici che potevano aiutarmi mi hanno abbandonato. Anche i politici si voltano di là come fossi appestato: sono nauseato da tutti. Non vedo altruismo. Quando sei in una certa posizione sociale scatta un meccanismo di repulsione. Inoltre esco poco anche perché non posso più permettermi di fare le ferie o cenare fuori. Si sopravvive io e mia moglie.”

I legami davvero importanti, quelli che nella maggior parte dei casi consentono di non essere davvero soli, sono i rapporti con la famiglia di origine:

“I miei contatti sono ridotti: i colleghi/e, mia zia e mia cugina sono le persone importanti che mi sono state accanto e mi hanno aiutato.”

“Abito con mia madre anche se sono adulta, da lei non mi sono mai separata.”

“Il legame più importante è comunque con i miei genitori: i familiari sono quello che davvero ti rimane sempre.”

“In famiglia: adesso mi sento più utile, sto fuori, faccio un lavoro, sono soddisfatta di più che non stare a casa. Prima mi annoiavo.”

D'altronde però è necessario ricordare che questi legami pur essendo saldi e strutturati, sono in un certo senso obbligati non avendo i soggetti l'opportunità e le risorse per costruirsi una vita propria. Resta comunque il fatto che sembrano la dimensione più importante dell'intera rete sociale degli intervistati che nonostante le conoscenze sviluppate sul lavoro e alcune amicizie mantenute dall'infanzia o costruite recentemente grazie ad una vita più aperta, continuano a restare fondamentalmente soli.

Le persone afflitte da handicap (fisico o mentale) lamentano l'assenza di amicizie vere; gli ex tossicodipendenti cercano senza successo di costruire una serie di conoscenze al di fuori del vecchio “giro” dal quale sono usciti e non vogliono rientrare; le persone adulte (over 40) si dicono consapevoli della difficoltà di instaurare nuovi rapporti più si va avanti con l'età e quando si è in uno stato socioeconomico di difficoltà.

La *povertà relazionale*, la mancanza e l'assenza di legami significativi tranne quelli familiari, sembra direttamente connessa con la povertà materiale come dichiara uno degli intervistati:

“Quando sei in una certa posizione sociale scatta un meccanismo di repulsione.”

In realtà gli intervistati talvolta accennano ad altre persone importanti al di fuori della famiglia, ma sembrano confermare quanto detto fin qua:

“Ho altri contatti e persone di fiducia: la mia assistente sociale.”

“Una persona di cui mi fido e con cui mi confido è l’assistente sociale.”

“Il mio tutor in Equal e i miei assistenti sono tra le persone che mi stanno più vicine.”

In conclusione queste affermazioni indicano che se gli utenti riescono ad avere rapporti significativi con gli assistenti sociali, ma non con altre persone, in realtà vivono una condizione di solitudine e povertà relazionale. Gli assistenti o i tutor sono infatti figure e attori sociali con cui si è in un certo senso obbligati a relazionarsi e con i quali il rapporto è veicolato da regole precise e frequentemente è impari (l’utente si sente subordinato e protetto).

Nonostante il progetto Equal abbia creato le condizioni per un recupero economico di questi soggetti e li abbia spinti e incoraggiati a coltivare nuove relazioni, essi rimangono ancora esclusi da una vita sociale vera e piena. In alcuni casi tale esclusione è obbligata dalle circostanze, in altri casi è volontaria in seguito a delusioni, per paura di incontrare nuovi problemi relazionali.

### **5.3. Capitale fisico**

Il livello delle risorse a disposizione degli intervistati appare piuttosto basso, ma non critico o disperato. Questo richiede una lettura attenta delle considerazioni fatte fin qua. La condizione economica dei soggetti non è quindi mai particolarmente agevole, ma invita loro ad una prudenza e ad uno stile di vita attento, parsimonioso e poco dispendioso. Nessuno versa però in stato di grave povertà.

Questo è spiegabile con la presenza continua delle famiglie che, come si è detto, si sono rivelate estremamente attente e vicine agli utenti. Il fatto di poter confidare nell’aiuto economico, oltre che psicologico e morale, della famiglia permette di non essere in uno stato di emarginazione economica o indigenza, e ha consentito agli utenti di poter attraversare in passato periodi di discontinuità lavorativa e disoccupazione. Importante è anche il fatto che nessuno degli intervistati ha figli a carico: quindi le spese relative alla cura dei figli vengono destinate in altro modo o comunque risparmiate.

Anche se nessuna delle famiglie vive in condizioni di tranquillità e di agio, esse hanno sempre accolto gli utenti nonostante i loro problemi, i loro svantaggi i loro handicap. I guadagni provenienti dagli stage sono bassi, in alcuni casi simbolici e quindi senza il riferimento alla famiglia e ai genitori per diverse persone sarebbe impossibile vivere.

“Non ho molto a disposizione, posso andare avanti qualche mese senza lavorare anche grazie ai risparmi e all’aiuto di mia mamma.”

“Per fortuna ho i miei familiari altrimenti con la paga dello stage non potrei vivere.”

“Sto ancora facendo lo stage e guadagno davvero poco. Da parte non ho niente, confido solo nell’aiuto dei miei.”

Più semplice è la condizione di chi è stato assunto che vive in una situazione diversa, di tranquillità. Tra l'altro il desiderio di emancipazione economica è uno dei maggiormente espressi e dichiarati dagli intervistati. Chi dunque ormai già lavora ha una aspirazione diversa rispetto a chi ancora sta facendo lo stage o lo ha terminato e sta attendendo: poter raggiungere uno stipendio dignitoso che consenta l'indipendenza economica assoluta dalla famiglia.

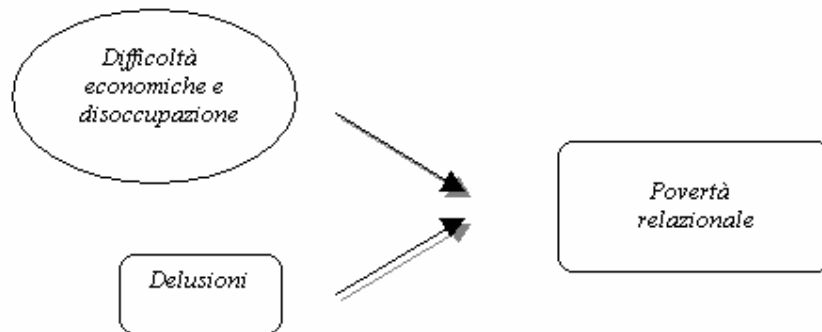
Come si è visto infatti gli utenti coltivano il desiderio di staccarsi, magari andando a vivere da soli, ma stanno aspettando le condizioni e le risorse favorevoli.

#### 5.4. Il capitale: conclusioni

E' evidente che le tre dimensioni esaminate assieme agli intervistati (competenze, relazioni e risorse) mostrano i loro limiti e i loro disagi. Il capitale umano, è stato detto, non è eccessivamente basso, ma da solo fino ad ora non è bastato a garantire un'occupazione ed una vita dignitose e stabili. I problemi più grossi sono dovuti al capitale sociale e al capitale fisico, ma forse proprio il primo è la chiave più importante.

Difatti mentre le risorse a disposizione sono e restano limitate, ma grazie all'aiuto delle famiglie è possibile continuare ad andare avanti, le conoscenze non consentono un pieno reinserimento sociale e restano limitate all'ambito familiare o a quello dei servizi di assistenza. La povertà relazionale sembra fortemente condizionata da quella socioeconomica, ma alcuni soggetti *scelgono* di vivere alcuni periodi in solitudine in

Fig. Le cause di un capitale sociale basso



seguito a delusioni.

Il progetto Equal sembra poter lavorare utilmente e positivamente in questa direzione dando agli utenti la possibilità non solo di lavorare, ma anche di uscire dai contatti familiari e conoscere nuove persone e nuovi ambienti (inizialmente anche semplicemente professionali). Per gli utenti questo potrebbe rivelarsi utile in futuro.

## 6. L'esperienza degli Stage

Come già indicato la situazione degli utenti rispetto agli stage è differenziata: infatti alcuni stanno ancora svolgendo il periodo di tirocinio, altri lo hanno terminato e stanno attendendo di essere richiamati in quanto hanno avuto una promessa di assunzione, altri (in tre) sono già stati assunti (tutti part time, ma con contratto a tempo indeterminato), infine un utente ha concluso lo stage ma non è stato assunto.

Il giudizio sugli stage dipende naturalmente da questa differenza di situazioni: chi è già stato assunto esprime un'opinione molto positiva sull'esperienza svolta, mentre chi si trova ancora in una condizione di incertezza tende ad essere più moderato.

In ogni caso la maggior parte degli intervistati sembra concordare sul valore reintegrativo ed rieducativo degli stage che permettono di entrare nuovamente in contatto con il mondo del lavoro oltre che con una serie di persone e di sentirsi utili e parte di un sistema.

Le esperienze svolte negli stage del progetto Equal sono descritte dagli intervistati come periodi di *serenità*, di *impegno*, di *nuovi rapporti*, di *responsabilità*, di *acquisizione di nuove competenze* e di *crescita*. Tutti, compreso l'utente che non è riuscito a concretizzare l'inserimento in assunzione, dicono di aver svolto il lavoro con impegno e volentieri, anche grazie alla comprensività dei datori di lavoro e dei colleghi, oltre che all'adeguatezza del tipo di lavoro proposto.

“Mi sono trovata davvero bene con le colleghe tutto, erano simpatiche. Sono stati 4 mesi passati bene, indipendentemente dall'assunzione che mi auguro avverrà. Mi ha dato soddisfazione.”

“Durante lo stage ho trovato una persona davvero speciale: l'assistente sociale, mi ha seguito e aiutato, è stata brava, mi ha ascoltato.”

“Sono stati molto importanti i datori di lavoro, mi hanno accolto come una famiglia, mi chiedono di rimanere a casa loro nella pausa pranzo. E' stato davvero molto importante trovare un'accoglienza di questo tipo.”

“Il progetto mi è servito, mi ha dato diversi stimoli. Ha avuto un buon effetto, anche se già stavo cambiando strada da prima. Il lavoro però mi ha dato una conferma: ho capito che se facevo bene, cambiavo strada potevo ottenere qualcosa di positivo.”

“Il tirocinio ha avuto il funzionamento giusto, grazie anche al lavoro buono degli operatori. Non ho nessuna critica, né per i responsabili progetto, né per il personale supermercato”.

“Il periodo di stata un'esperienza positiva: in questi 4 mesi ho conosciuto gente, ho instaurato rapporti, ero molto curiosa e volevo imparare. Nel periodo delle ferie sono anche rimasta sola in ufficio, ormai ero in grado di fare da sola. La azienda in cui lavoro e in cui ho svolto lo stage si occupa di programmazione di software per banche, uffici. Sono stati corretti: chi faceva lo stage in genere veniva assunto. A me lo dissero subito che mi avrebbero assunta.”

“Il progetto Equal è una bella opportunità. Per una volta nella vita ho avuto un posto dove poter imparare. Sento di aver imparato qualcosa di nuovo e di importante per il lavoro. L'effetto è stato molto positivo.”

“Ho avvertito la grande disponibilità del direttore del supermercato che mi ha promesso l'assunzione.”

Su questi temi c'è spazio anche per un'opinione negativa:



“La giudico un’esperienza negativa non solo perché non mi hanno assunto, ma perché ho visto una volontà di sfruttarmi. Loro non mi hanno dato la facoltà di poter accedere, anche nei programmi computer aziendale.”

Altri giudizi riguardano la figura e l’attività dei **tutor** e degli assistenti sociali:

“La tutor progetto si è dimostrata una persona molto disponibile, sensibile e alla mano.”

“Le tutor e i responsabili (l’assistente sociale) mi hanno seguito, mi hanno stimato e io stimo loro, mi hanno aiutato molto con la loro vicinanza e il loro interessamento”.

“La tutor non è stata molto presente né per informarsi sull’andamento del mio stage, né per la riscossione mandato di pagamento.”

Oltre ai giudizi prevalentemente positivi (e in rari casi negativi) gli intervistati esprimono anche una serie di **preoccupazioni** attraverso le quali tornano in evidenza i temi della consapevolezza e dei cambiamenti. In questo caso sono soprattutto coloro che attendono il termine dello stage che si chiedono cosa accadrà loro:

“Ma il problema è: alla fine dei 6 mesi? Cosa succede? Il mio stage sta per terminare. Rischia di essere una cosa fine a se stessa se non c’è inserimento, rischia di riportarti punto a capo. Nella società non so se hanno bisogno, hanno già un giardiniere.”

“Ho terminato lo stage, sono stati quattro mesi gradevoli. Adesso dovrebbero richiamarmi per assumermi, ma sarà davvero così?”

“Sono molto contento di aver lavorato in questo periodo, sono però preoccupato del futuro che non è ancora definito. Ho paura di tornare nella condizione precedente.”

Questi timori sono comprensibili e sono stati espressi in maniera legittima. Certamente per alcuni utenti l’eventualità di un “ritorno al passato” è terrorizzante in quanto significherebbe dover affrontare una volta in più i problemi e le difficoltà che sembravano già superati. In questo senso vengono confermate la proiezione in avanti e la progettualità di alcuni soggetti che preferiscono pensare concretamente al futuro.

D’altro canto non si può dimenticare ed ignorare il lavoro positivo svolto dagli stage, i loro effetti benéfici sull’utenza, la loro capacità reintegrativa sia dal punto di vista professionale che sociale. Emblematica in questo senso è l’affermazione di un utente ex tossicodipendente che pienamente soddisfatto per lo stage e l’assunzione ha dichiarato:

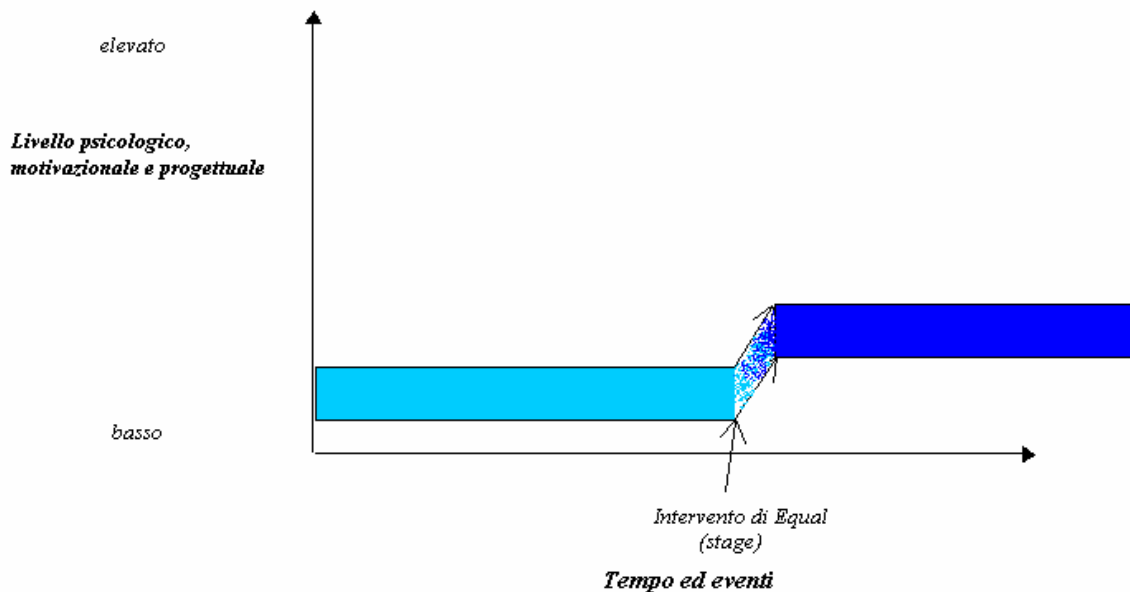
“Conosco bene i rischi che corro e che ho corso e le mie fragilità. Ma adesso mi sento bene con la gente. Avere un lavoro fisso, non so, mi dà una sicurezza nuova. Adesso sento di servire a qualcosa. E’ come se avessero beccato il *centro di risoluzione* dei miei problemi.”

## 7. Conclusione

In conclusione è possibile affermare che il progetto Equal, nella percezione degli utenti intervistati, interviene in maniera decisiva nel creare e favorire differenze rilevanti tra la condizione complessiva passata di ciascuno e quella presente. Importante, si è detto, è l’opportunità di poter svolgere un’attività per alcuni mesi durante i quali ci si sente responsabilizzati, utili e socialmente inseriti. A fronte di

questo miglioramento gli utenti mantengono comunque alcune insicurezze legate al futuro: chi è stato già assunto si è in parte liberato da queste paure, ma chi sta ancora

*Fig. miglioramento del livello psicologico generale dell'utenza in seguito all'intervento di Equal*



svolgendo lo stage o lo ha terminato vive una situazione di incertezza e di speranza al tempo stesso, con la paura di un *ritorno al passato*.

Lo stage è comunque un'occasione per rivedere la propria vita, le proprie competenze e le proprie possibilità di un rientro nella vita ordinaria. E' per questo che viene giudicato come un momento assolutamente unico che favorisce un recupero psicologico, motivazionale e progettuale che costituisce la differenza sostanziale rispetto al periodo (ai periodi) passato. La figura sotto riportata riassume questo ragionamento.

Il progetto Equal grazie all'opportunità offerta dallo stage e dalla possibilità di reinserimento nel mondo del lavoro, produce importanti risultati non solo a livello psicologico, ma anche a dimensioni legate a questo: motivazione, percezione dei cambiamenti e progettualità. Si ribadisce, relativamente a queste ultime, l'importanza del grado di consapevolezza in possesso degli intervistati che mostrano buone capacità di autoriflessione e conoscenza di se stessi. La consapevolezza influisce quindi positivamente sulla percezione dei cambiamenti e sulla progettualità, orientando in modo adeguato obiettivi e aspirazioni di ciascuno.

Inoltre si sono rilevati limiti e punti di forza relativamente al *capitale* degli intervistati. Dei tre aspetti indagati (competenze, relazioni, risorse) il più saldo e strutturato appare il capitale umano: gli utenti hanno infatti un livello di istruzione non eccessivamente basso (in alcuni casi hanno ottenuto persino il diploma superiore), ma soprattutto hanno una pluralità di interessi e esperienze formative di vario tipo. Tutto ciò può essere un elemento favorevole nel loro tentativo di un reinserimento lavorativo.

Più critico appare lo stato del capitale umano e del capitale fisico. Gli intervistati hanno poche relazioni significative e la loro quotidianità appare caratterizzata da una

significativa povertà relazionale. In alcuni casi si segnalano rapporti importanti con amici, ma sono persone lontane e poco presenti con i le quali gli intervistati hanno poche occasioni di contatto. A questa situazione si affianca la penuria del livello delle risorse, che comunque pur essendo molto scarse non portano gli utenti ad un livello di povertà. Ad allontanare gli intervistati dalla possibile condizione di indigenza contribuiscono in modo significativo e decisivo le famiglie che davvero si rivelano un punto di riferimento importante sia per questo aspetto (aiuto economico) che per la costante presenza nella vita di ciascuno, andando così ad alleviare la solitudine di cui si parlava poco fa.

L'opportunità offerta da Equal sembra comunque poter incidere in un futuro prossimo positivamente su queste carenze. Infatti si creano le condizioni da un lato per un reinserimento lavorativo e quindi per una indipendenza economica (che gli intervistati desiderano con forza), dall'altro per un recupero importante dei rapporti sociali che in questo momento molti vivono con paura e sfiducia a causa delle delusioni e dei fallimenti passati. L'esperienze svolte negli stage, il positivo contatto con colleghi e datori di lavoro, la voglia recuperata di uscire dal contesto familiare per condurre una vita più aperta sono tutti segnali iniziali di questo possibile cambiamento.

## Conclusioni<sup>86</sup>

Le analisi condotte nei capitoli di questo volume hanno messo in evidenza molti elementi qualificanti del progetto *Coast Revitalization*, tanto con riferimento alla sua specificità di intervento di sperimentazione innovativa della strategia europea per l'occupazione e della politica di coesione (capitolo 1), quanto con riferimento ai diversi modelli organizzativi e di *governance* sviluppati dalle reti locali dei partner (capitolo 2), quanto – infine – all'impatto prodotto in termini di *outcomes* sulle carriere di inclusione/esclusione dei beneficiari finali (capitolo 3).

In queste Conclusioni si ritiene quindi opportuno “restituire” la parola ai protagonisti del progetto, agli attori che hanno co-determinato prima gli indirizzi e successivamente le attività che hanno fatto di *Coast Revitalization* uno dei più vivaci laboratori toscano per la sperimentazione delle nuove piste di integrazione tra politiche di inclusione sociale, politiche attive per il lavoro e politiche di coesione sociale. Restituire per consentire alla comunità degli *stakeholders* di potenziare ulteriormente la riflessività<sup>87</sup> dei propri percorsi programmatici e progettuali, e ciò facendo di meglio evidenziare e segnalare le pratiche più innovative ed efficaci, così come le criticità e gli snodi, in una logica di disseminazione strategica dei risultati ottenuti.

Per favorire questo processo il percorso di ricerca che ha preceduto la stesura del presente rapporto è stato sostenuto in buona parte da alcuni strumenti di analisi partecipata, tra i quali alcuni gruppi focus nelle cinque Province coinvolte nel progetto *Coast Revitalization*.

Il gruppo focus è un metodo qualitativo di rilevazione dei dati che si avvale della discussione di gruppo focalizzata su un determinato argomento; può completare altri metodi di indagine poiché, aggiungendo l'elemento umano e il confronto diretto tra più opinioni, aiuta nelle interpretazioni dei risultati ottenuti con altri metodi di ricerca.

Nella nostra indagine i gruppi focus coinvolgevano le rappresentanze dei diversi soggetti (partners, protagonisti, ruoli professionali) che a livello locale avevano contribuito alla realizzazione del progetto: referenti delle Province, operatori dei servizi sociosanitari, operatori dei Centri per l'Impiego, tutors, rappresentanti delle associazioni di categorie e dei sindacati, rappresentanti di alcune aziende che hanno partecipato alla sperimentazione, rappresentanti di associazioni, agenzie formative, ecc.

Attraverso i contributi e punti di vista portati dai diversi attori dalla prospettiva dei rispettivi ruoli, ci si è posti l'obiettivo di far emergere i fili conduttori, le figure prevalenti, a partire da una visione globale, relativa ad alcuni aspetti del progetto.

La questione principale che si voleva esplorare era relativa alla percezione/identificazione dei fattori di successo, delle azioni che potevano essere

---

<sup>86</sup> Le conclusioni sono state redatte da Gabriella De Pietro

<sup>87</sup> supra p. 65

identificate come buone pratiche, o come vengono definite all'interno dei progetti Equal, le *pratiche promettenti*. Si può infatti definire come buona prassi ogni aspetto progettuale che ha contribuito a risolvere uno o più problemi di discriminazione presenti sul mercato del lavoro.

Considerato l'attuale stato di avanzamento degli interventi Equal, la Commissione Europea ha ritenuto più opportuno, in questa fase, utilizzare l'espressione *promising practice* anziché *best practice* volendo in tal modo indicare il potenziale dei progetti misurabile sulla base dei seguenti indicatori: la rilevanza della strategia adottata, la rilevanza politica, l'innovatività, la sostenibilità, la trasferibilità e la riproducibilità.

Questo aspetto, centrale nella discussione, non poteva venire affrontato e compreso interamente se non si rifletteva contestualmente sulla collocazione del progetto C.R. all'interno dell'operatività e delle esperienze precedenti dei partner, che ci informava sulla *innovatività* del progetto stesso, e sulle strutture e i processi collettivi (reti, legami, accordi ecc. presenti e/attivati ex novo), che ci informa sulla *rilevanza* politica e strategica.

Volendo tentare una riflessione conclusiva sul progetto C.R. in rapporto alle buone pratiche o pratiche promettenti è opportuno rimarcare sinteticamente alcuni passaggi già trattati analiticamente nel presente rapporto.

## **1. L'investimento sulla partnership**

Quello di partnership è un valore ricorrente, in molti contesti enunciato formalmente ma tradotto in pratica in modo parziale e spesso insoddisfacente. In C.R. la partnership trova una realizzazione matura nella sua doppia valenza di obiettivo (bene collettivo) da perseguire, e di strumento per affrontare problematiche complesse che nessun soggetto preso isolatamente potrebbe sostenere.

L'investimento sulle partnership, sia sul piano politico che su quello operativo, ha significato innanzi tutto consentire ai partner non solo di "esserci", partecipando alle fasi salienti di progettazione e di conduzione di C.R., ma di "contare" contribuendo alle scelte significative, condividendo le responsabilità, vedendo riconosciute le proprie peculiarità, assumendo compiti specifici.

Pur riconoscendo il limite, da molti evidenziato, che il numero di partners era imponente ed ha richiesto un investimento di energie notevole, va poi ribadito che a livello locale se da una parte alcuni partners non hanno giocato un ruolo significativo, dall'altra si sono affiancati altri soggetti che sono diventati co-protagonisti nella realizzazione delle azioni. Alcuni di questi, non inseriti nella partnership formale iniziale sono diventati parte integrante delle reti attivate a livello provinciale.

Riuscire a mettere in moto e coordinare una risorsa così complessa ed articolata e riuscire a far esprimere tutta la sua potenzialità di sinergia, di legami, riuscire a patrimonializzare sensibilità, significati e prassi operative, rappresenta uno dei risultati particolarmente apprezzabili, politicamente e strategicamente rilevanti del progetto.

## **2. Il modello del progetto**

L'elemento più generale che, a nostro avviso, ha consentito il successo della sperimentazione nel suo complesso e la valorizzazione della partnership, è da ricercarsi

nel disegno generale del progetto che ha saputo coniugare le esigenze di uniformità e quelle di decentramento e di adattabilità a situazioni territoriali diversificate per assetti politico-istituzionali, per risorse, esperienze, esigenze locali.

La capacità di individuare cornici chiare e condivise (indirizzi e riferimenti omogenei di massima e cura degli aspetti amministrativi-contabili) all'interno delle quali sperimentare in modo autonomo e flessibile le forme organizzative più rispondenti alle singole situazioni, è stato un elemento di innovatività e di qualità dell'organizzazione del progetto.

Il modello generale può considerarsi una prassi che risponde ai criteri di *rilevanza politico-strategica* (ampiamente illustrati e analizzati nelle sezioni precedenti), che garantisce una buona *sostenibilità* in quanto viene materializzato a livello locale mettendo in campo risorse e sinergie concrete. Ne risulta infatti una espansione e rafforzamento delle reti di attori istituzionali e non, un approfondimento delle relazioni e della conoscenza complessiva delle risorse di ciascuno che diventano patrimonio collettivo, della sperimentazione di processi e procedure con una attenzione diffusa alla standardizzazione e al trasferimento del know-how nelle sedi precedentemente deputate e impegnate negli inserimenti lavorativi di gruppi svantaggiati.

Per quanto riguarda la trasferibilità e la riproducibilità, va introdotta una riflessione circa la possibilità "esportare" un modello con caratteristiche di questo tipo. Se da una parte l'impianto nei suoi tratti generali può essere riproposto, come pure le singole soluzioni organizzative e tecniche sperimentate nelle varie province, il disegno complessivo di quello che è diventato C.R., di come si sono dipanate le singole progettualità provinciali attraverso processi continuativi di problem-solving e attraverso l'attivazione di risorse efficaci, ma spesso non convenzionali, non è riproducibile. Sperimentare significa trovare strade nuove e a volte anche procedere per prove ed errori. E' in questa caratterizzazione sperimentale di C.R. che sta la sua forza: la flessibilità ottenuta attraverso l'equilibrio, delicato e sapientemente dosato, fra governo del progetto e governo dell'intervento, ha consentito un processo di autodeterminazione e quindi di empowerment delle partnership locali e conseguentemente la capacità di responsabilizzarsi collettivamente rispetto ai problemi che via via si andavano presentando e di trovare soluzioni efficaci.

Quindi riprodurre la flessibilità è una contraddizione in termini mentre sicuramente trasferire e riprodurre un principio di decentramento e di autodeterminazione, attraverso processi di definizione di indirizzi precisi e processi di delega ben costruiti e sostenuti politicamente ci sembra una condizione significativa per il successo di progetti analoghi che intendono impattare realtà complesse per tipologie di problematiche affrontate e per estensione e differenziazione di soggetti e contesti coinvolti.

### **3. Coordinamento operativo e strategie collaborative**

Nelle cinque province si è potuto rilevare, accanto al notevole impegno profuso da tutti i partners che hanno partecipato al progetto, un elevato livello di entusiasmo e di soddisfazione. Il progetto ha infatti consentito di tessere e rafforzare legami e reti sul territorio che hanno operato in modo sinergico realizzando obiettivi concreti e creando senso di appartenenza al progetto e responsabilità condivisa. Ha consentito di sistematizzare gruppi di lavoro con ruoli, competenze, differenziati, riconosciuti ed

integrati. Le esperienze si sono accumulate e la mappa delle collaborazioni si è arricchita.

Questo tessuto viene percepito “vitale” e consolidato, e questo rappresenta uno dei risultati di C.R. riconosciuto più diffusamente.

Questo tipo di risultato è direttamente connesso ai processi di coordinamento della esperienza che complessivamente sono stati efficaci ai diversi livelli: interprovinciale, provinciale e di gruppi operativi.

Il coordinamento interprovinciale, oltre alle strutture di governo del progetto attuato dal CPP e dal CTS, si è avvalso di una struttura di Assistenza Tecnica: Provincia di Livorno Sviluppo srl che, aderendo come partner a C.R. ha partecipato fin dall’inizio alle fasi progettuali ed ha curato in particolare tre aspetti di coordinamento interprovinciale:

- la gestione amministrativa (conferimento incarichi per la realizzazione delle diverse azioni, rendicontazione ecc.)
- la gestione della comunicazione: i rapporti di partenariato transnazionale, la gestione della comunicazione interna ed esterna anche attraverso la realizzazione e gestione del sito [www.coastrevitalization.org](http://www.coastrevitalization.org)
- il rapporto con i coordinatori e responsabili provinciali e i soggetti partners
- il rapporto con la Regione Toscana

La struttura di Assistenza Tecnica ha rappresentato un importante interlocutore per ciascuna provincia e per ciascun partner. La sua azione ha facilitato la circolazione delle informazioni in ogni fase del progetto e lo sforzo di portare a sistema le buone prassi.

I coordinamenti provinciali si sono caratterizzati diversamente in tutte le cinque realtà rappresentando modelli possibili, perfettibili, ma comunque espressioni dalle diversità geografiche, politiche e di sviluppo dei servizi.

A partire dall’analisi dei diversi modelli (Capitolo 2.2.b) si possono evincere alcuni spunti di riflessione e possibili generalizzazioni:

□ Abbiamo coordinamenti caratterizzati da un mandato politico forte ed una investitura chiara dei settori formazione - lavoro e sociale della provincia e da un significativo investimento istituzionale. Questa tipologia di coordinamento, caratterizzata da una integrazione fra istanze tecniche e politiche, ha avuto due funzioni prevalenti:

- da una parte rafforzare la rete istituzionale o “istituzionalizzando” la rete dei partner, investendo sugli aspetti procedurali per garantire continuità al patrimonio di sinergie e procedure preesistenti ed innovative che si sono sviluppate attraverso il progetto,
- dall’altra riconoscendo autonomia “tecnica” ai gruppi di lavoro e reti ancorate alla tipologia di beneficiari, sostenendo e “nutrendo” queste realtà operative con strumenti, risorse, informazioni, ruoli di supporto.

L’efficacia di questo esempio di coordinamento oltre che per i risultati ottenuti è rilevante per il fatto che la centralità dell’Istituzione consente all’istituzione stessa di verificare, comprendere e apprezzare tutti gli sviluppi dell’azione previsti ed imprevisi, che una situazione di sperimentazione comporta. Una conoscenza che emerge da una

esperienza diretta, da un dialogo costante con i soggetti partner, da una partecipazione puntuale a tutti gli snodi cruciali del progetto può garantire la riflessione e la proposta organizzativa per mettere a sistema quanto si è rivelato significativo. Anche la rilevazione di punti deboli del sistema o l'ammissione di atti mancati diventa significativa per assumere decisioni future.

□ Abbiamo coordinamenti caratterizzati da un mandato politico istituzionale più defilato, che, per delega esplicita o per riconoscimento di competenza funzionale, investe sulle risorse provinciali a livello territoriale, i Centri per l'Impiego, che diventano la struttura di riferimento degli interventi. La centralità dei C.I. avviene in particolare nelle situazioni dove questi servizi avevano già maturato sia esperienze tecniche sia relazioni consolidate con altri partners e servizi e con le aziende.

“Rafforzare il ruolo e la funzione dei Centri per l'impiego negli interventi a favore delle categorie svantaggiate mediante la formazione continua degli operatori, lo sviluppo di strumenti e sistemi di rete” è uno fra gli obiettivi di C.R. e le esperienze che hanno affidato ai C.I. un ruolo centrale e determinante si muovono nella prospettiva di considerare questo tipo di azioni (progettazione di percorsi individualizzati, coinvolgimento di attori significativi e costruzioni di reti, utilizzo di strumenti quali il tirocinio formativo), come consuetudinarie nella pratica operativa, dando garanzie sia sulla sostenibilità che sulla trasferibilità dei modelli operativi. Ancora una volta la centratura è istituzionale e C.R. diventa una opportunità per rafforzare il sistema dei servizi aprendolo a collaborazioni con nuovi soggetti che ne aumentano la sintonia con le nuove istanze di equalizzazione di accesso al mercato del lavoro e per consolidare le capacità di risposta.

□ Abbiamo poi un coordinamento caratterizzato da un forte mandato politico ma che si esprime all'esterno delle sedi istituzionali con un costante e sistematico coinvolgimento dei partners nella ricerca e la sperimentazione di soluzioni inedite. Il gruppo risulta rafforzato nella sua coesione dalla partecipazione a tutte le fasi salienti del progetto e dal fatto che i suoi membri rappresentano, anche sul piano individuale, una risorsa significativa. Questa scelta strategica, se da una parte lascia i servizi della provincia in una posizione marginale e non contribuisce a rafforzarli, dall'altra riconosce alla partnership locale competenze e risorse per progettare, gestire e sostenere la sperimentazione, e contribuisce a rafforzare un tessuto locale di rete efficace ed efficiente.

Questi criteri di lettura, schematizzati e semplificati, si riscontrano anche in forme miste, per particolari aspetti del progetto e comunque C.R. svela una varietà di approcci che ne fa la sua ricchezza.

La valorizzazione delle esperienze già acquisite consente un'azione che agisce nella dimensione (verticale) dell'approfondimento: si affinano strumenti, si sviluppano sinergie, si consolidano processi collaborativi, si standardizzano azioni. L'avventurarsi per strade nuove, il convivere con l'incertezza del “navigare a vista” e del dover ricercare soluzioni via via che si presentano i problemi, si muove invece nella dimensione orizzontale dell'ampiezza, dello sviluppo di opportunità, dell'innovazione come esplorazione di azioni possibili. Queste due dimensioni, della profondità e dell'ampiezza, diversamente dosate si trovano in tutte le esperienze esaminate ed è



all'interno di questa dinamica che l'innovazione di consolida, che si promuove consapevolezza collettiva, che si fa cultura.

La capacità di promuovere partecipazione, collaborazione e senso di appartenenza all'idea progettuale e nella realizzazione delle attività attraverso trasversalmente tutte le fasi del progetto.

Continuando a riflettere sulle caratteristiche di innovatività e di continuità di questa esperienza, emergono alcuni aspetti che hanno percorso trasversalmente la sperimentazione nonostante le differenziazioni presenti nelle singole esperienze provinciali.

#### **4. Il rapporto con le aziende**

Partendo dalla rilevazione che *Coast Revitalization* si aggancia comunque ad una consuetudine di lavoro con le aziende nell'inserimento lavorativo di persone appartenenti a gruppi svantaggiati il primo aspetto che sorprende è che in tutte le province viene identificata e valorizzata una modalità diversa di approccio alle aziende, viene riscoperto un modo "nuovo" di entrare in relazione con esse.

Questo diverso approccio è caratterizzato da una doppia focalizzazione che coniuga le istanze socioriabilitative (tipiche dei soggetti e servizi che si occupano di fasce svantaggiate) e le istanze produttive o "lavoriste" che impegnano i servizi per l'incontro domanda offerta di lavoro e le aziende.

Questa specificità richiede dei rinnovamenti sia sul piano culturale che su quello operativo e le esperienze riportate danno conto di elementi rilevanti in entrambe le direzioni.

L'aspetto "culturale" ha a che fare con la contaminazione reciproca di logiche differenti e potenzialmente conflittuali che tenteremo di esplicitare sinteticamente anche se in modo riduttivo e semplificato: la logica che chiameremo "sociale" focalizzata sui bisogni del beneficiario dove l'inserimento in azienda diventa uno strumento per la realizzazione di una finalità riabilitativa di più ampio respiro, e una logica aziendale focalizzata su obiettivi di produttività, sulla dinamica domanda/offerta di lavoro in una relazione fra parti dove il lavoro è centrale e non marginale.

Sempre semplificando sembra che in passato ci fosse la tendenza a far prevalere una sull'altra logica senza una vera possibilità di integrazione.

L'elemento di innovatività è rappresentato da una diffusa assunzione di una prospettiva "bifocale" dove il progetto nel suo complesso si fa carico di entrambi i punti di vista cogliendo la necessità di una integrazione fra istanze diverse. Questo processo non può passare né dal disconoscimento di una delle due parti, né dalla illusione che ci sia una identità di obiettivi; passa dalla costruzione di una convergenza di scopi attraverso il riconoscimento e l'investimento contestuale sia sui beneficiari che sulle aziende.

Questo cambiamento di prospettiva è stato sostenuto strategicamente da una serie di scelte sia a monte, di carattere politico, sia a valle nella dimensione operativa, ed ha prodotto le condizioni per continuare in modo efficace in questa direzione.

La costruzione del partenariato costruito con il criterio della più ampia rappresentanza di soggetti istituzionali, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali e associazioni specializzate sui temi del disagio ha consentito la convergenza e la condivisione dell'obiettivo di equalizzare le condizioni di ingresso nel mondo del

lavoro. Il coinvolgimento delle Associazioni di categoria e dei sindacati già nelle fasi di ideazione del progetto e nella condivisione delle finalità generali ha reso consapevoli e responsabili questi soggetti che hanno poi giocato un ruolo significativo nel sensibilizzare le imprese (anche quelle non tenute all'obbligo definito dalla L.68/99). Inoltre sono state esplorate e diffuse le forme di incentivazioni possibili per le imprese che si dichiaravano disponibili alla sperimentazione ed ad una eventuale successiva assunzione.

A partire da questi presupposti poi le province hanno agito in maniera autonoma nella realizzazione delle diverse modalità di funzionamento, la sensibilizzazione in ogni provincia ha avuto attori diversi e si è snodata con forme attinenti alle caratteristiche di ogni singola situazione ma il nodo della sensibilizzazione delle aziende da un lato e il riconoscimento e farsi carico dei loro potenziali vantaggi è stato un elemento comune e diffuso.

E' stata ipotizzata una funzione appositamente dedicata a promuovere il rapporto con le aziende ed uno dei fattori di successo di questo ruolo viene individuato nella sua capacità di entrare in contatto con le esigenze delle aziende, nella conoscenza dei meccanismi produttivi, nella possibilità di fornire un aggancio al piano di realtà all'interno delle equipe che si occupano di inserimenti.

D'altro canto anche la scelta abbastanza diffusa di non avvalersi di inserimenti in cooperative di tipo B è coerente con questa logica di voler consentire esperienze di orientamento e di avvicinamento al lavoro, potendo sperimentare le proprie capacità, motivazioni, attitudini nel mondo aziendale misurandosi con i suoi ritmi, le sue regole, le sue dinamiche.

Un altro aspetto che è stato riportato e che a nostro avviso ha comunque giocato un ruolo nella realizzazione di questa "alleanza" fra mondo del lavoro e mondo dei servizi alle persone è stato l'imprimatur dato da C.R.

L'appartenenza ad un progetto ampio, che coinvolge le Istituzioni dal livello locale a quello Europeo è stato percepito come fattore di rassicurazione e come garanzia di "affidabilità". Le aziende che hanno aderito al progetto hanno poi potuto confermare queste percezioni e questo senso di rassicurazione attraverso le metodologie di intervento messe in atto (ruoli professionali, procedure, azioni di accompagnamento). I rappresentanti delle aziende e delle organizzazioni datoriali presenti nei gruppi focus hanno tutti manifestato entusiasmo nei confronti della sperimentazione. Hanno testimoniato come la partecipazione al progetto li abbia messi nelle condizioni di aprirsi a realtà nuove rispetto alle quali spesso i pregiudizi avevano creato delle barriere. Il coraggio di abbattere queste barriere, di conoscere nuove realtà ed aprirsi a nuove sfide ha portato ad un risultato che alcuni riferivano come sorprendente, non solo per le opportunità realizzate nei confronti dei beneficiari attraverso gli inserimenti, ma per le opportunità di crescita interne all'azienda stessa. Alcuni si sono trovati a dover affrontare realtà nuove ed impensabili, sono stati coinvolti in relazioni e percorsi di vita diversi, hanno avuto modo di essere affiancati, hanno stabilito rapporti con le istituzioni e i suoi servizi, hanno avuto l'opportunità di essere inseriti in una rete, hanno chiesto più informazione e formazione per poter accostarsi meglio alle differenti tipologie di svantaggio.

Questi effetti potrebbero essere amplificati, attraverso iniziative che valorizzassero e dessero visibilità a queste esperienze e potrebbero rappresentare un volano per coinvolgere sempre più realtà produttive in questo percorso.

## **5. Il ruolo del tutor**

Fra le varie figure professionali e i vari soggetti che hanno collaborato al progetto, pur nelle differenziazioni delle esperienze provinciali, le funzioni del tutor sono state cruciali per l'efficacia degli inserimenti. Il tutor ha avuto innanzi tutto un ruolo di mediazione fra l'azienda e il beneficiario, ha rappresentato un punto di riferimento "affidabile" per il datore di lavoro, ha coordinato le verifiche con il coinvolgimento di altri operatori ha facilitato la messa a punto procedure ad hoc.

E' stato particolarmente apprezzato il riconoscere e farsi carico delle esigenze dell'azienda ospitante facilitando un processo di chiarificazione ed esplicitazione delle necessità anche attraverso azioni di consulenza.

I tutor, per scelta a monte, erano figure segnalate dai partner che comunque avevano esperienza diretta negli inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati. Hanno partecipato ad una attività di formazione comune, partecipavano ad incontri periodici nei quali condividevano esperienze e modalità di lavoro. Quindi si sono trovati a mettere a disposizione le loro esperienze e le conoscenze dirette di imprese e di beneficiari, e si sono impegnati in qualcosa di noto ma con una prospettiva diversa.

La loro conoscenza delle situazioni, la loro presenza in azienda, la funzione di "nodo" della rete fra servizi, tutor aziendale, beneficiario, il ruolo di riferimento chiaro e attendibile per il datore di lavoro, hanno rappresentato sicuri elementi di successo degli inserimenti e del progetto nel suo complesso.