

# **Riconoscere il merito inclusivo dei contesti a operosità produttiva**

**LEONARDO CALLEGARI  
ANGELO ERRANI**

**Prefazione di  
PATRIZIA SANDRI  
(Università di Bologna)**



**A.I.L.e S.  
(Associazione per l'Inclusione  
Lavorativa e Sociale APS)  
Bologna**

**University Copy**  
**Maggio 2024**

# INDICE

## **Prefazione**

### **Crescere intrecciando operosità**

di Patrizia Sandri (Università di Bologna) **p. 5**

**Premessa** **p. 13**

## **1 Dalla scuola al lavoro: merito escludente o merito inclusivo ?**

1.1 Educare o punire ?

di Angelo Errani (Università di Bologna) **p. 15**

1.2 Promuovere prima di premiare il merito sul lavoro come nella scuola dell'obbligo **p. 20**

## **2 L'importanza dei contesti prossimali per l'inclusione**

2.1 Le imprese profit socialmente responsabili per la formazione in situazione e l'inserimento lavorativo **p. 29**

2.2 Le organizzazioni del terzo settore e i progetti a operosità produttiva **p. 33**

2.2.1 Ruolo delle cooperative sociali di tipo b **p. 38**

2.2.2 Operosità produttiva di valore sociale per persone a occupabilità complessa **p. 40**

## **3 Dai contesti organizzativi a quelli comunitari**

3.1 Il territorio come sede di reti e di filiere collaboranti **p. 42**

3.2 Tra pubblico/privato sociale/profit eticamente orientato **p. 43**

3.3 Co-programmazione e co-progettazione **p. 45**

Buone pratiche:

3.3.1 Per l'ambiente **p. 48**

3.3.2 Per la cultura **p. 48**

3.3.3	In ambito formativo	p. 49
3.3.4	Per la tutela dei beni comuni	p. 49
3.3.5	Nell'ambito artistico	p. 49
3.3.6	Per il sociale	p. 49
<b>4</b>	<b>Premiare il merito dei contesti</b>	
4.1	Nelle aziende profit (Logo Azienda Solidale e Albo Metropolitano)	p. 51
4.2	Nel no profit (Attestato di merito C.O.P.)	p. 54
4.3	In territori e comunità (Responsabilità Sociale di Territorio)	p. 56
	<b>Conclusioni</b>	<b>p. 59</b>
	<b>Allegati</b>	
	Un approccio nella valutazione di efficacia inclusiva dei progetti-contesti a operosità produttiva	p. 61
	Dare valore anche con il “non lavoro”: quali rischi evitare	p. 66
	Disciplinare Attestato di merito C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva)	p. 77
	<b>Bibliografia</b>	<b>p. 83</b>

## **Prefazione**

### **Crescere intrecciando operosità**

di Patrizia Sandri (Università di Bologna)

I processi di inclusione lavorativa e sociale richiedono una costante attenzione, poiché si stima che solo dal 20% al 30% circa delle persone a occupabilità complessa<sup>1</sup> trovi una collocazione continuativa all'interno delle aziende e si sia quindi lontano, in Italia, dal garantire un accesso equo e paritario al mercato del lavoro. Sul piano nazionale si fa riferimento a centinaia di migliaia di persone con disabilità, in condizione di fragilità o vulnerabilità, che non riescono, con gli strumenti abitualmente in uso (orientamento, corsi di formazione professionale, tirocini di 3-6 mesi, ecc.), a trovare una collocazione lavorativa continuativa all'interno delle aziende. A livello di Regione Emilia-Romagna e di Città Metropolitana di Bologna, i numeri sono al pari, in proporzione, altrettanto importanti, anche se inferiori ad altre regioni con meno servizi pubblici e più difficoltà economiche (Callegari e Mazzocchi, 2023).

La prospettiva, secondo le analisi di alcuni economisti (Bianchi, 2018), è che si andrà sempre più a una frattura nella società tra persone, dotate di creatività e capacità di lavoro di squadra, in grado di affrontare le richieste della IV rivoluzione industriale, e persone alle quali, non possedendo esse tali capacità, sarà offerto di svolgere quelle funzioni che per la loro estrema semplicità non sarà proficuo vengano automatizzate, riducendo ancor di più le possibilità lavorative di coloro che presentano una situazione di occupabilità complessa.

Ciò richiama l'esigenza di riflettere sul significato del lavoro con esperti di diverse discipline (economisti, esperti di diritto

---

<sup>1</sup> Con l'accezione "occupabilità complessa" intendiamo evidenziare, nell'ottica bio-psico-sociale dell'ICF (OMS, 2001), la situazione di difficoltà in cui si può trovare una persona a causa di più variabili, che non sono riconducibili, in modo deterministico, al suo deficit o alle sue caratteristiche personologiche, ma si riferiscono soprattutto a fattori contestuali (di ordine economico, culturale, di organizzazione del lavoro, ecc.)

del lavoro, dirigenti di aziende for profit e del terzo settore, pedagogisti, educatori, ecc.), insieme alle persone a occupabilità complessa e ai loro familiari, per riprogettare i processi in modo da cercare di far corrispondere alla pluralità delle competenze, richieste dai settori produttivi e/o dai servizi di gestione dei beni comuni, la pluralità delle forme di operosità delle persone. Questo nella consapevolezza che l'attenzione alle problematiche di integrazione lavorativa dei più fragili e l'individuazione di risposte adeguate a loro ha una ricaduta positiva per tutti, sul piano della vita politica, sociale, economica e culturale.

Occorre ripartire imparando dalle esperienze di vita delle persone con disabilità e, nell'ottica della coprogettazione, individuare insieme delle soluzioni, sollecitando investimenti più significativi e rimettendo al centro delle politiche pubbliche la solidarietà, i servizi di prossimità, il rispetto delle differenze e la promozione delle potenzialità di ognuno, per costruire una società più equa e inclusiva.

Il lavoro riveste un valore sociale e identitario per tutti, ma soprattutto per la persona con disabilità, in quanto, grazie a esso, può sperimentarsi in un ruolo diverso e riscattarsi dall'immagine infantile, costantemente da assistere, a cui è spesso, in modo stereotipico, vincolata. Tutto ciò comporta avere *rispetto*, riconoscere<sup>2</sup> l'altro e "sentire" il valore della sua esistenza (De Monticelli, 2003).

Per Sennett «ciò che manca nelle odierne analisi (e nelle pratiche) sull'esclusione sociale e sul welfare è una seria attenzione alla questione del *rispetto* come "forma elementare", seppur problematica, di legame tra persone (...). L'importanza del *rispetto* (...) è sia teorica che pratico-operativa. Il rispetto è un dispositivo di "*formazione del carattere*" (...) che incide sull'identità, (...) che può muovere gli attori sia all'azione sia alla rassegnazione, e che né l'individuo, né le organizzazioni (soprattutto quelle del lavoro), né le istituzioni (in particolare quelle di welfare) possono dare per scontato, dal momento che è

---

<sup>2</sup> Il *riconoscimento*, per Honneth (2007), è un bisogno primario degli esseri umani e, in quanto tale, è alla base di un'armonica costruzione identitaria che ogni membro di una società elabora nella reciprocità.

insito (nel bene o nel male) in ogni ordinaria situazione di interazione (Navarini, 2004, p. 143). Il “rispetto di sé” è strettamente connesso con il “rispetto per altri” e questa congiunzione rappresenta per Sennet l’impulso determinante l’ordine e i legami sociali.

Da questo punto di vista, si ritiene fondamentale domandarsi: sono *riconosciuti*, sono *rispettati* coloro che non riescono a fornire una produzione consona agli standard lavorativi richiesti?

Nussbaum afferma che «tutti gli esseri umani dovrebbero riconoscere e rispettare il diritto degli altri a vivere una vita commisurata alla dignità umana» (2013, p. 53); che cosa significa avere “dignità”?

Nella civiltà greca, per esempio, viene riconosciuta la superiorità dell’essere umano rispetto agli altri esseri mortali, tuttavia, non a tutti si riconosce la medesima “dignità”; essa è solo una condizione che ognuno ha la possibilità di guadagnarsi in maggior o minor grado a seconda delle azioni di valore (militare, ecc.) che realizza per gli altri; nell’epoca romana, la *dignitas* è una qualità che l’uomo può conquistare se rispetta i suoi doveri di cittadino e di politico. È nel pensiero cristiano, con Paolo di Tarso, che per la prima volta si parla di dignità come valore universale di ogni uomo. Ogni essere umano, in quanto persona, è ontologicamente degno di rispetto, per il fatto di essere “*imago Dei*”. La dignità è intrinseca a ogni persona. Questo concetto che costituisce la base dei diritti umani universali<sup>3</sup> purtroppo non è ancora pienamente acquisito.

Il principale fine di una società giusta è garantire la dignità e il rispetto di tutti, creando le basi di una politica egualitaria e non discriminatoria che assicuri a ogni individuo la possibilità di

---

<sup>3</sup> Nella Costituzione della Repubblica Italiana del primo gennaio del 1948 si trovano le basi concettuali di dignità e di uguaglianza di ogni uomo sulle quali si svilupperanno le successive leggi per garantire la piena realizzazione della persona. Così nella Dichiarazione dei diritti dell’Uomo dello stesso anno, l’Organizzazione delle Nazioni Unite stabilisce i diritti universali di ogni uomo sulla base dei concetti di dignità intrinseca alla natura umana, eguaglianza e libertà.

esprimere il più possibile le *capability* fondamentali per avere una buona qualità della vita (Sen, 1992).

Si tratta di operare per far sì che ogni persona venga messa in condizione di poter essere o fare ciò che vorrebbe essere o fare, sostenendo in particolare i “caregiver” nel percorso di accompagnamento e di sostegno all’autodeterminazione delle persone con deficit grave. Non c’è dignità a seconda delle diverse capacità di pensare o di produrre; non esistono esistenze più o meno degne. Occorre opporsi a proposte che rischiano di chiudere la persona nell’assistenzialismo, sostenendo un impegno condiviso, un patto tra le istituzioni, con le realtà imprenditoriali, associative, le Università, gli enti di formazione per individuare soluzioni che garantiscano il più possibile l’inclusione operosa di ognuno e per costruire reti progettuali di sviluppo a favore del territorio e della comunità nella prospettiva del bene comune.

All’interno di questo quadro valoriale e teorico si ritiene possa essere collocato il concetto di *operosità*, introdotto da Andrea Canevaro, che può essere esplicitato avvalendosi della metafora delle api (2016). Ogni ape in un alveare ha un ruolo ben definito, in base alle caratteristiche fisiche dell’insetto, e contribuisce alla produzione del miele. *L’operosità* può essere definita come l’apporto che un individuo dà alla propria comunità in relazione alle proprie capacità e possibilità nelle diverse fasi della vita. Essa può esprimersi in vari modi: dalla partecipazione ad attività che producono risultati considerati di valore dalla società all’occupazione in aziende for-profit. Questo punto di vista pedagogico implica il superamento della polarizzazione: persona *occupabile* o *non occupabile*.

Ogni persona, con o senza deficit, ha delle capacità che devono essere riconosciute guardando *oltre* l’eventuale diagnosi, concentrandosi sulle potenzialità, i punti di forza, gli interessi. *L’operosità* è ostacolata quando si è visti o ci si vede non in grado di fare, avendo come unico parametro di riferimento la norma. È invece fondamentale dare a ognuno la possibilità di sperimentarsi *capace*, perché solo in questo modo si può alimentare un circuito virtuoso che promuove autostima, motivazione all’impegno, come testimoniano le esperienze di



vita di tanti ragazzi con disabilità. L'operosità deve avere senso all'interno del Progetto di Vita della persona, ma può esprimersi solo se l'apporto operoso del singolo si connette con quello degli altri, in quanto c'è sempre una stretta connessione tra lo sviluppo individuale e le risorse contestuali (OMS, 2001), e quindi solo se *le filiere produttive* offrono la possibilità di scegliere tra varie mansioni, che richiedono diverse capacità e modalità di espressione, garantendo la sottoscrizione di forme contrattuali che rispettino assolutamente la dignità di ognuno.

Canevaro individua tre livelli in cui si può concretizzare la propria operosità (2020): il primo livello riguarda *l'apprendimento operoso*, un processo formativo fondante per determinare il proprio progetto di vita, che può avvenire durante la formazione in loco, mentre si affiancano lavoratori esperti, si sperimentano linguaggi, gesti, routine e si possono valutare i risultati del proprio lavoro, imparando dagli eventuali errori; il secondo livello, in cui si attua la *produzione operosa*, si realizza secondo parametri standard nell'ambiente di lavoro "tradizionale", per cui la persona con disabilità può essere assunta solo se le sue prestazioni sono valutate sufficienti per l'azienda. *L'operosità produttiva*, il terzo livello, è l'alternativa all'inattività di chi è rimasto disoccupato o di chi, spesso considerato come "scarto", è escluso da ogni forma di impiego. In questo caso, l'operosità si manifesta all'interno di un tessuto di relazioni dai forti valori inclusivi, grazie ai quali ogni identità può esprimersi. Essa consiste in un fare che contribuisce alla comunità alla quale si appartiene, un fare che va al di là della concezione di lavoro in senso tradizionale, ma che ha un senso, avendo un valore d'uso se non di mercato, ed è soddisfacente per chi lo fa, perché, non essendo un mero riempimento di tempo, gli permette di riconoscersi capace e utile.

È sulla base di questi riferimenti, che la cattedra di pedagogia speciale del Dipartimento di Scienze dell'Educazione dell'Università di Bologna si è impegnata da più di un decennio in un lavoro di ricerca insieme alle aziende profit<sup>4</sup> e al terzo

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti si rimanda a Errani A., Mazzetti M. (2015)

settore<sup>5</sup>. In particolare, in questa sede, si ritiene significativo evidenziare, alla luce dei dati emersi, i principali aspetti caratterizzanti le buone prassi inclusive per le persone a occupabilità complessa realizzate nel nostro territorio da alcune cooperative sociali che potrebbero essere posti a fondamento per un riconoscimento del merito C.O.P. (Creiamo Operosità Produttiva), secondo l'accezione di Canevaro (2020, p. 9).

Innanzitutto, è importante una progettazione personalizzata, che preveda il più possibile il coinvolgimento della persona con disabilità stessa e la condivisione con i familiari. Tale elaborazione progettuale non deve chiudere a priori la persona all'interno di un orizzonte ristretto, ma offrirle la possibilità di sperimentarsi in diverse attività operose, comunque produttive, per indirizzarla progressivamente a *riposizionarsi* (Canevaro, 2006), grazie a una flessibilità organizzativa, a una costante valutazione degli esiti e a una rilevazione delle sue percezioni di soddisfazione dei suoi desideri, in quell'area che maggiormente le consente di realizzarsi. Tutto ciò, naturalmente, all'interno di forme giuridiche di impiego che rispettino la dignità. Si tratta di fornire un ventaglio di possibilità, che viene modificato in base all'andamento dell'esperienza lavorativa, e nello stesso tempo di attivare processi coevolutivi nel contesto organizzativo e comunitario, prevedendo per esempio, nel caso la cooperativa non riesca a offrire una diversificazione delle attività efficace per valorizzare le potenzialità, l'agency, il senso di autoefficacia di una persona, la messa in rete con altre realtà produttive del territorio, al fine di ampliare il campo di esperienza da offrirle. In questo senso l'operosità delle persone a occupabilità complessa diventa il volano per diffondere la cultura inclusiva e migliorare i contesti lavorativi e sociali, a partire da quelli prossimali, portando effetti positivi all'interno della filiera produttiva, contribuendo a promuovere un nuovo modello di governance in funzione di uno sviluppo sostenibile del proprio territorio, dal punto di vista ambientale e della coesione sociale, tessendo relazioni e costruendo comunità.

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti si rimanda a Sandri P., Callegari L., *in corso di pubblicazione*.

## Bibliografia

- Bianchi P. (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*, Bologna: il Mulino.
- Callegari L., Mazzocchi M. (a cura di) (2023), *Senza lavoro ma operosamente produttivi con un reddito sociale dignitoso*, Bologna: AILeS.
- Canevaro A. (2006). *Le logiche del confine e del sentiero. Una pedagogia dell'inclusione (per tutti, disabili inclusi)*. Trento: Erickson.
- Canevaro A. (2016). *Fuori dai margini*. Trento: Erickson.
- Canevaro A. (2020). Operosi tutti insieme! *L'integrazione scolastica e sociale*, 19, 1, febbraio, 7 - 16.
- De Monticelli R. (2003), *L'ordine del cuore*, Garzanti, Torino.
- Errani A., Mazzetti M. (a cura di) (2015). *Terre di mezzo. Permanenze e cambiamenti nella realizzazione professionale delle persone disabili* (243-273). Napoli: Liguori.
- Honneth A., Fraser N. (2007), *Redistribuzione o riconoscimento? Una controversia politico-filosofica*, Meltemi, Roma.
- Navarini G. (2004), R. Sennett, *Respect. The Formation of Character in a World of Inequality* (2003), "Rassegna Italiana di Sociologia", Fascicolo 1, gennaio-marzo.
- Nussbaum M.C. (2013). *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*. Bologna: Il Mulino.
- OMS (2002). *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF)*. Trento: Erickson.
- Sandri P. (2015). "Senza muri". *Un servizio per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità complessa*. In A. Errani e M. Mazzetti (a cura di). *Terre di mezzo. Permanenze e cambiamenti nella realizzazione professionale delle persone disabili* (243-273). Napoli: Liguori.
- Sandri P., Callegari L., "Guardare oltre per abitare il mondo, avendo un progetto": una ricerca per promuovere l'operosità delle persone a occupabilità complessa, *in corso di pubblicazione*.

- Sen A. (1992), *Inequality Reexamined*, Oxford University Press, Oxford (trad. it.: *La disuguaglianza. Un riesame critico*, il Mulino, Bologna, 1994).
- Sennett R. (2003), *Respect. The Formation of Character in a World of Inequality*, London, Allen Lane-The Penguin Press, 2003.

## Premessa

La nozione di merito si accompagna a valutazioni distintive che riconoscono il possesso di determinate capacità o il raggiungimento di obiettivi giudicati positivamente. Si sostiene anche che il merito andrebbe ricondotto all'impegno espresso, alla volontà di conseguire risultati importanti e non al tentativo di aggirare gli ostacoli adottando comportamenti opportunistici, avvalendosi di favoritismi o ancor peggio, deviando nell'illegalità.

Applicato solo alle persone il giudizio di merito rischia però di non considerare le diverse condizioni soggettive, ambientali, di vita che possono condizionare fortemente capacità apprese, impegno reso e risultati conseguiti, spesso differenti a seconda dei contesti entro i quali le persone nascono, vengono educate, si istruiscono, operano e interagiscono con altri.

Il merito individuale è strettamente correlato a tali circostanze contestuali pregresse e attuali che vanno tenute in debito conto.

Diversamente si ribadiscono le differenze, che possono diventare discriminanti per chi è svantaggiato nelle condizioni di partenza o non può usufruire dei medesimi sostegni e vantaggi contestuali. Il merito va allora considerato con riferimento anche e soprattutto ai contesti, alla capacità degli stessi di essere promozionali, di sostenere le persone nel loro progetto di vita.

Questo diventa particolarmente necessario nei processi di inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate per le quali i contesti (famigliari, scolastici, aziendali, aggregativi, ecc.) hanno straordinaria rilevanza e influenza sull'andamento e gli esiti dei tragitti individuali.

In questo contributo vorremmo soffermarci sui requisiti di merito, qualitativi, che possono contraddistinguere un contesto di impiego operoso valido, prossimale per vicinanza e supporto alle persone, da altri che agiscono prevalentemente, quando non solo, la leva gerarchica e competitiva delle prerogative che i singoli possono far valere, in quanto capaci, performativi, flessibili e plastici come sovente l'organizzazione aziendale richiede.

Sono soprattutto i contesti ad alta intensità relazionale, delle organizzazioni del no profit, e tra queste in particolare le cooperative sociali di inserimento lavorativo (cosiddette di tipo B), che possono esprimere una diversa accoglienza e attenzione supportiva per valorizzare anche le persone di più complessa occupabilità. In certi casi andando oltre la tradizionale distinzione che dicotomizza ciò che in generale si intende per lavoro da tutto quello che è considerato non lavoro, con forme di impiego in attività di operosa produttività pensate per le persone, in grado di mantenere e sviluppare capacità e competenze, socialmente valide per la collettività.

Anche la dimensione collettiva, della comunità e del territorio di appartenenza hanno rilevanza. Possono facilitare o meno modalità inclusive di impiego e attività di pubblica utilità, a valore d'uso quando non a valore economico, di mercato, che tramite l'operosità produttiva delle persone di più difficile occupabilità hanno il merito di favorire inclusione e coesione sociale.

Soprattutto quando si formano partenariati, reti collaboranti, filiere operose tra attori del pubblico, del privato sociale e del profit più eticamente sensibile, nell'ottica della amministrazione condivisa di comunità, possono aprirsi campi inclusivi in favore dell'ambiente, della cultura, della gestione dei beni comuni, ecc. assieme alle persone ivi operanti, altrimenti inoccupate o disoccupate.

Qualora verificato andrebbe dato pubblico riscontro al merito delle organizzazioni sia profit che no profit efficaci nella inclusione lavorativa e sociale dei cittadini con maggiori difficoltà. Al pari, andrebbe riconosciuta la responsabilità sociale espressa da realtà locali e comunità virtuose, che possa influenzare positivamente i contesti organizzativi interni e innescare un volano emulativo presso attori e territori.

Vanno in questa direzione iniziative quali il Logo Azienda Solidale, l'Albo Metropolitano delle Aziende Inclusive prima e Socialmente Responsabili, nella più recente versione, l'Attestato di merito C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva) e la Responsabilità Sociale di Territorio.

# 1 Dalla scuola al lavoro: merito escludente o merito inclusivo ?

## 1.1 Educare o punire ?

di Angelo Errani (Università di Bologna)

La dichiarazione fatta poco dopo l'insediamento del nuovo governo dal ministro dell'Istruzione e del Merito: “*l'umiliazione è un fattore fondamentale nella crescita e nella costruzione della personalità*” richiama l'attualità dell'interrogativo che accompagna da sempre la storia dell'educazione: educare o punire? Il ministro si è poi corretto, ma, sostenendo che non intendeva suggerire di umiliare ma di promuovere l'umiltà, ha di fatto confermato una logica moralistica e punitiva come fondamento dell'attività educativa. Una logica che ben si collega alla parola “*merito*” che, con la formazione dell'ultimo governo, è stata aggiunta alla tradizionale denominazione del ministero.

*Secondo tale logica bisognerebbe procedere all'individuazione, il più possibile precoce, dei soggetti meritevoli, perché questi possano ricevere tutte le attenzioni, mentre gli altri, gli immeritevoli, dovrebbero essere messi nelle condizioni di non far perdere tempo e di non far sprecare energie e denaro. Coerentemente con tale concezione, sarebbe dunque non solo inutile ma dannoso ed uno spreco di risorse organizzare il tempo pieno scolastico, curare i contesti dell'apprendimento in direzione inclusiva e dedicare impegno alla ricerca didattica.<sup>6</sup>*

La logica descritta orienta ovviamente anche i comportamenti, suggerendo stili di vita nei quali ciò che conta è il successo individuale e la visibilità. Nella scuola, in spregio alla formazione per tutti, che, come indica la Costituzione va ricercata attraverso le compensazioni necessarie alla riduzione delle disuguaglianze delle opportunità formative, si rischia così di confermare le disuguaglianze di partenza.

---

<sup>6</sup> Canevaro A. (2013), *Scuola inclusiva e mondo più giusto*, Trento, Erickson.

Tale logica selettiva non può certo vantare grandi risultati, visto che il 25% dei giovani del nostro paese non studia e non lavora, e visto che nella scuola si registra una demotivazione sempre più diffusa che produce abbandono degli studi e fa registrare comportamenti di sopraffazione e distruttivi verso se stessi, come l'abuso di alcool e dipendenze.

*I dati sull'esclusione scolastica e gli abbandoni precoci segnalano che non si tratta di ragazzi svogliati appartenenti trasversalmente a tutte le classi sociali: Si tratta di ragazzi e ragazze che appartengono per lo più ai ceti economici più modesti, che vivono in contesti poveri di risorse, che spesso non hanno frequentato un nido o una scuola dell'infanzia a tempo pieno e neppure nella scuola dell'obbligo hanno incontrato esperienze che li motivassero, allargando i loro orizzonti troppo chiusi dalla mancanza di opportunità. Sono perdenti della "lotteria della nascita", per usare l'efficace e drammatica immagine utilizzata quest'anno da Save the children nell'"Atlante dell'infanzia a rischio".<sup>7</sup>*

L'obiettivo dell'educazione è quello di giudicare e punire le inadeguatezze di chi sta crescendo o è quello di accompagnare bambini ed adolescenti a superare gli svantaggi di partenza e a ridurre i comportamenti inadeguati che ne ostacolano l'apprendimento e che impediscono loro di diventare cittadini socialmente responsabili?

E' evidente che i bambini nascono in un mondo che c'era già e crescono immersi nella cultura che c'è nel mondo che trovano. Proviamo allora a chiederci quali sono i riferimenti che ne accompagnano la loro e la nostra quotidianità e verifichiamo se si tratta di riferimenti che aiutano a promuovere educazione, apprendimento e impegno alla responsabilità e alla legalità.

Negli ultimi decenni si è diffuso un progressivo disincanto riguardo alla realizzabilità di una società solidale, che viene indicata come un passato in cui abbiamo perso tempo con "i

---

<sup>7</sup> Saraceno C. (26/11/22), *La lotteria dello studio*, La Repubblica, Milano.



buoni sentimenti”, e che cerca di annullare progressivamente le conquiste sociali e civili faticosamente realizzate dalle generazioni precedenti.

La responsabilità sociale ha lasciato il posto a un’idea che, come affermava Margaret Thatcher, “*la società non esiste, esistono solo individui.*” Ne deriva la pretesa che ogni singola persona, a prescindere dal contesto e dalle risorse che ha avuto in sorte, possa e debba gestire da sola ogni aspetto della sua esistenza. Se non riuscirà, sarà lei la colpevole della sua situazione. Così facendo, lasciamo soli coloro che sono già nella solitudine e riserviamo i sevizi a chi se li può permettere. Abbiamo in questo modo assistito alla progressiva crescita di disuguaglianze vergognose: milioni di persone che vivono senza risorse e senza speranze e soggetti con privilegi e consumi senza limiti. Si è creata una divisione profonda fra chi cresce disponendo di risorse economiche, sociali e culturali e chi non può disporne, fra chi riesce a tenere il ritmo imposto dalla competizione e chi non ce la fa e, di conseguenza, viene respinto nella marginalità e nell’esclusione. E l’esclusione, nella scuola come nel resto della società, ha anche un costo assai più alto dell’inclusione.

Infatti, come argomentava in molte occasioni Andrea Canevaro:

*Una scuola che esclude invocando rigore e severità non promuove conoscenze, ma ignoranza. E costa di più.*<sup>8</sup>

Nel panorama sconfortante di profonda ingiustizia sociale e di disorientamento culturale, che comprende ovviamente anche l’impegno educativo verso le nuove generazioni, resiste fortunatamente anche una scuola che non ha dimenticato i riferimenti del bene comune e della responsabilità.

Sono gli insegnanti che, in controtendenza con il pensiero dominante, non hanno fatto proprio il modello competitivo, smentendo che esso sia un dato naturale e non invece il prodotto di una cultura. Sono insegnanti che non ritengono le difficoltà degli studenti come un ostacolo alla loro realizzazione

---

<sup>8</sup> Canevaro A. (2013), *Scuola inclusiva e mondo più giusto*, Trento, Erickson.

professionale e come una perdita di tempo per i più capaci. Anzi, per loro, l'avanzamento nell'apprendimento e nei comportamenti sociali di chi rischia l'esclusione è condizione di autostima professionale e personale. Sono insegnanti che continuano con convinzione ed impegno quotidiano a costruire le condizioni che consentano a bambini ed adolescenti di acquisire fiducia nelle loro potenzialità, si impegnano ad allenarli nell'esercizio critico riguardante le seduzioni bugiarde e a far loro scoprire che ci può essere un piacere più grande di quello millantato dal consumismo: il piacere di capire e quello di condividere con gli altri il guadagno che deriva dalla acquisizione di nuove conoscenze e dalla collaborazione con i compagni.

Sono insegnanti che con i loro studenti costruiscono contesti d'apprendimento in cui non si motiva con le minacce e l'umiliazione, ma con la ricerca di strategie didattiche che aiutino a scoprirsi e a venire riconosciuti come ragazzi capaci di riuscire.

La scuola di tutti è un vantaggio per tutti, perché, come hanno scritto i ragazzi di Barbiana, anche chi non vive in condizioni di svantaggio non è immune da rischi.

*La cultura vera, quella che ancora non ha posseduto nessuno, è fatta di due cose: appartenere alla massa e possedere la parola. Una scuola che seleziona distrugge la cultura: ai poveri toglie il mezzo di espressione. Ai ricchi toglie la conoscenza delle cose.<sup>9</sup>*

Ovviamente anche nella realizzazione post scolastica e professionale assai spesso il merito, cioè l'impegno e le competenze offerte al servizio della società, non trova l'adeguato riconoscimento, provocando profonde ingiustizie, sfiducia ed umiliazione di tanti giovani con tanta voglia di mettere alla prova le proprie competenze finalizzandole a migliorare i contesti di lavoro e di vita, opportunità che costituirebbe un vantaggio per tutti. Nei percorsi di realizzazione

---

<sup>9</sup> Scuola di Barbiana (1967), *Lettera a una professoressa*, Firenze, Libreria Editrice Fiorentina.

professionale:

*Il rifiuto del merito è l'arma delle vecchie élite, dei poteri costituiti, dei clan, di tutti coloro che hanno dei privilegi da difendere.<sup>10</sup>*

Per ottenere un posto e per avanzare nelle responsabilità professionali - spiegano gli economisti Codogno e Galli - la nascita, l'appartenenza a gruppi privilegiati e le relazioni con personaggi di potere hanno assai più importanza delle competenze, perfino nel caso di professioni socialmente sensibili per la comunità, come la medicina, l'università e la giustizia.

Abbiamo bisogno di capire che l'esclusione scolastica e postscolastica è un danno per tutti, è uno spreco che non possiamo permetterci ed è una violenza sui più deboli che non possiamo tollerare.

Umiliare e punire non hanno mai ottenuto alcun risultato, anzi, hanno sempre alimentato frustrazione, disistima e desideri di vendetta. Hanno cioè fatto diventare peggiori.

La strada della ricerca per comprendere le ragioni delle difficoltà scolastiche e dei comportamenti inadeguati e per promuovere conoscenze e competenze anche in chi ne è stato privato è sicuramente più lunga e difficile ma non fa del male a nessuno e, forse, può anche consentire di scoprire che la collaborazione e la solidarietà convengono a tutti.

---

<sup>10</sup> Codogno L. e Galli G.(2022), *Crescita economica e meritocrazia: Perché l'Italia spreca i suoi talenti e non cresce*, Bologna, Il Mulino.

## **1.2 Promuovere prima di premiare il merito sul lavoro come nella scuola dell'obbligo**

La questione del merito sollevata con l'istituzione del "Ministero dell'istruzione e del merito" si presta a una serie di considerazioni traslate, dalla scuola al lavoro, circa cosa si intende per merito, in che rapporto sta la distinzione delle persone meritevoli con la problematica della disuguaglianza e quali riconoscimenti si correlano a tale qualità.

Intanto parlare di merito con riferimento alla istruzione primaria e secondaria inferiore pubblica, la cosiddetta scuola dell'obbligo, comporta quantomeno una precisazione: che la scuola chieda agli alunni di impegnarsi per la loro istruzione non significa che la stessa sia impostata su una selezione dei migliori (in base al Qi, ai risultati ottenuti in compiti e interrogazioni, alle maggiori capacità di apprendimento dimostrate, ecc.) a prescindere dalle diverse condizioni di partenza, soggettive e sociali.

Se la scuola deve assolvere alla sua funzione promozionale per la crescita culturale e la maturazione della personalità di ogni individuo, deve tendere a ridurre il divario di base che penalizza gli allievi appartenenti ai ceti sociali più umili dai propri coetanei, più fortunati, con famiglie benestanti e genitori professionalmente avvantaggiati.

Anziché agire da ascensore sociale che riduce le disuguaglianze una scuola siffatta sarebbe iniquo strumento per mantenere, se non addirittura ampliare, i divari sociali, perdipiù con forza vincolante, visto che trattasi di obbligo scolastico. Un obbligo che vale giustamente per evitare che i minori siano indirizzati al lavoro nero o alla vita di strada, facile preda della criminalità; che serva loro per essere consapevoli del mondo in cui si trovano e avere gli strumenti un domani per fare scelte responsabili, autonome, il più possibile corrispondenti ai propri interessi, al proprio progetto di vita, al contributo che possono dare alla collettività.

Lo stesso dicasi per quei minori che partono svantaggiati con una disabilità socialmente sanzionata, che rischiano più di altri di rimanere ai margini, esclusi e che una legge come la 517 del

77 prevede invece che siano integrati nelle classi assieme ai loro coetanei, non in sezioni differenziate, speciali.

Se la nostra scuola puntasse solo al merito di risultato, premiando chi ottiene i risultati più brillanti e chi primeggia sugli altri, in una sorta di agone competitivo più o meno dichiarato, senza considerare coloro che sono penalizzati dalla condizione sociale o soggettiva, sarebbe palesemente discriminante e anticostituzionale.

Concordiamo con il pedagogista Angelo Errani (2022) quando critica “la logica moralistica e punitiva come fondamento dell’attività educativa” collegata alla parola merito aggiunta dall’attuale governo alla tradizionale definizione del ministero della istruzione.

“Nella scuola, in spregio alla formazione per tutti, che”, ci ricorda Errani, “come indica la Costituzione va ricercata attraverso le compensazioni necessarie alla riduzione delle disuguaglianze delle opportunità formative, si rischia così di confermare le disuguaglianze di partenza”.

Si chiede, altresì, il pedagogista se “l’obiettivo dell’educazione è quello di giudicare e punire le inadeguatezze di chi sta crescendo o è quello di accompagnare bambini ed adolescenti a superare gli svantaggi e a ridurre i comportamenti inadeguati che ne ostacolano l’apprendimento e impediscono loro di diventare cittadini socialmente responsabili”. Va da sé, continua lo studioso, che è inaccettabile “la pretesa che ogni singola persona, a prescindere dal contesto e dalle risorse che ha avuto in sorte, possa e debba gestire da sola ogni aspetto della sua esistenza” lasciandola sola ad assumersi la colpa della sua condizione, con una progressiva crescita di disuguaglianze vergognose. Tuttavia, nonostante “il panorama sconcertante di profonda ingiustizia sociale e di disorientamento culturale (...) resiste fortunatamente anche una scuola che non ha dimenticato i riferimenti del bene comune e della responsabilità. Sono gli insegnanti che, in controtendenza con il pensiero dominante, non hanno fatto proprio il modello competitivo (...) che non ritengono le difficoltà degli studenti come un ostacolo alla loro realizzazione professionale e come una perdita di tempo per i

più capaci.(...) Sono insegnanti che con i loro studenti costruiscono contesti d'apprendimento in cui non si motiva con le minacce e l'umiliazione, ma con la ricerca di strategie didattiche che aiutino a scoprirsi e a venire riconosciuti come ragazzi capaci di riuscire" (Errani, 2022).

La semplice connotazione del merito associato alle qualità soggettive intrinseche e ai risultati migliori conseguiti dai singoli, come tali premiati, va dunque superata, con considerazioni più circostanziate sulle diverse determinanti individuali e sociali tra loro correlate che lo qualificano e che pongono il problema della loro valutazione

Come lo stesso Errani segnala, nella realizzazione post scolastica e professionale, già la qualificazione positiva che viene conferita a tale attributo dovrebbe escludere qualsiasi forma di *riconoscimento del merito per via traversa, clientelare, nepotistica*, quando una persona prevale rispetto ad altri non per le proprie capacità ma per il sostegno e le facilitazioni a lui concesse in base ad altri requisiti (appartenenza familiare, conoscenze, disponibilità economiche, potere, ecc.).

Parimenti, la sociologa Chiara Saraceno (2022), nel suo articolo su la Repubblica "Il merito va fatto rifiorire", riconosce la forza democratica del termine, contro privilegi e rendite di posizione. "Richiede di valutare l'impegno che si mette per raggiungere i risultati, ma anche le difficoltà che si sono dovute superare. Proprio per la sua forza democratica è una rivendicazione spesso avanzata da chi soffre di qualche tipo di discriminazione".

Il merito, inoltre, precisa Saraceno, "prima di essere visto e riconosciuto va alimentato in modo che possa fiorire. Anche i pochi che hanno dotazioni naturali eccezionali hanno bisogno di circostanze e incontri che consentano loro di manifestarle e nutrirle. Tanto più ciò vale per la maggior parte delle persone, che non ha doti innate eccezionali, ed ancor più per chi nasce e cresce in condizioni sociali svantaggiate".

"Purtroppo in Italia", denuncia la sociologa, "non solo tutti i "capaci e meritevoli" privi di mezzi sufficienti sono messi in grado di proseguire gli studi, in barba al dettato costituzionale. Succede anche che a troppi non vengano garantite le condizioni

educative e di apprendimento per (...) sviluppare le proprie capacità, in barba al secondo comma dell'articolo 3 della Costituzione". Pertanto, condividiamo quando Saraceno propone che "se il ministero dell'Istruzione vuole davvero dare senso all'aggiunta "del merito" nella propria denominazione dovrà occuparsi di costruire le condizioni perché a tutte le bambine/i, a partire dai più svantaggiati, sia garantito il diritto costituzionale ad avere le risorse per il pieno sviluppo della personalità, capacità incluse" (Saraceno 2022).

Il richiamo a circostanze altre che intervengono nel riconoscimento del merito individuale arriva a considerare, non ultima, la fortuna nei risultati raggiunti da una persona.

La filosofa Michela Marzano (2022) nel suo articolo su la Repubblica "Chi riconosce il vero merito" si ispira alla celebre frase di Goethe "Come merito e fortuna siano concatenati, non viene mai in mente agli stolti" per mettere in discussione l'idea della autonoma capacità degli individui di decidere il raggiungimento dei più alti risultati.

Per Marzano "nell'esistenza di ciascuno intervengono prepotentemente la sorte e la fortuna, e sono davvero poche le cose che dipendono da noi. Cosa dire dei talenti e delle doti che non sono opera nostra? E della fortuna (o della sfortuna) di vivere in una società che li premia (o li calpesta)? E del destino che si accanisce contro alcune persone negando loro doti, talenti e chances" (Marzano 2022).

La sorte, il destino, la fortuna è dunque, anche, incontrare le persone giuste, avere avuto migliori opportunità, essere nati nella parte ricca del mondo e, ancora una volta, venire da una famiglia benestante, con genitori accudenti, di buona cultura e di elevata professione, ecc.

Le *condizioni* richiamate dagli autori citati evidenziano con toni diversi il *ruolo delle relazioni che si intrattengono e dei contesti* entro i quali nasce, cresce, si forma e fa esperienza la persona: tutti aspetti decisivi nel favorire o meno il merito individuale, che così individuale sembra sempre meno.

Inoltre, c'è da chiedersi se è solo il *risultato* che conta come merito individuale o dovrebbe essere oggetto di apprezzamento l'*impegno* che una persona ci mette, anche solo per gradualmente migliorare, pur senza raggiungere il risultato ottimale che per maggiore dotazione soggettiva o contestuale un altro ottiene con poco o nullo impegno.

Chi è più meritevole dei due? Quello più intelligente (ammesso che l'intelligenza sia un parametro che comporta dei meriti, quando non dipende dall'individuo ma dalla sua genetica o dalle condizioni positive in cui si è sviluppata) o chi, finanche con un deficit cognitivo e/o proveniente da una famiglia senza mezzi e cultura, non si risparmia e cerca di fare tutto ciò che per lui è possibile?

Noi propendiamo per il riconoscimento del *merito come impegno più che come risultato*, che in molte circostanze è una derivata delle dinamiche di contesto, più che frutto di requisiti individuali, *finanche espressione di un impegno collettivo*, come avviene in certi lavori, in comunità di pratiche dove la risultante del lavoro di squadra non è merito dei singoli ma dell'insieme del team.

Si è parlato di *professionalità collettiva* (Butera 1982) per qualificare una *competenza del gruppo di lavoro*, molto più della somma delle singole professionalità e competenze.

Impegno collettivo/competenza di gruppo si correlano alle caratteristiche del già richiamato *contesto*, che può essere *promozionale o meno, capacitante o meno* i soggetti che lo abitano, *favorente o meno un impegno produttivo di risultati importanti*.

Un contesto, una comunità capace di valorizzare le persone, tutte le persone, al di là delle loro specificità individuali, diventa una *comunità competente (scolastica, lavorativa, sociale)*, che ha il merito di includere sia i più dotati e fortunati, che le persone con disabilità o con svantaggi sociali, offrendo loro uguali opportunità, di partenza e di crescita, mettendo a disposizione strumenti, supporti, mediatori facilitanti il raggiungimento dei migliori risultati possibili in relazione alle caratteristiche di ognuno, nelle circostanze culturali, sociali, economiche date.



Se è *l'impegno, più collettivo che individuale*, che va riconosciuto come merito, sul versante del lavoro (anch'esso un diritto/dovere per la nostra Costituzione) chi non riesce a raggiungere una occupazione contrattualizzata "premiata" con una retribuzione, ma si impegna ugualmente all'interno di *contesti competenti, a operosità produttiva*, in attività socialmente utili, dovrebbe allora aver diritto a un riconoscimento economico (un reddito sociale?).

Ci si collega in questo caso alle condizioni inclusive delle persone con disabilità o con fragilità-vulnerabilità importanti. Difficoltà talmente rilevanti da impedirne l'ingresso o il mantenimento dell'impiego nelle imprese profit nel mercato ordinario del lavoro.

Fanno la differenza come opportunità accessibili da queste persone i percorsi realizzati in imprese socialmente responsabili e nei progetti gestiti da organizzazioni del non profit, che mettono a disposizione o promuovono *contesti idonei, prossimali*, con le caratteristiche risultanti:

- dalla ricerca coordinata dal prof. Angelo Errani nel 2009/10 dell' Università di Bologna, riguardante le condizioni facilitanti l'inclusione nei contesti aziendali (Errani e Mezzetti a cura di, 2015),

- dalla ricerca coordinata dalla prof.ssa Patrizia Sandri nel 2019/23, in seno al CeDEI (Centro studi e ricerche Disabilità, Educazione, Inclusione) della stessa Università, relativa ai progetti inclusivi che valorizzano l'operosità produttiva di persone a occupabilità complessa (Sandri, in corso di pubblicazione).

Vedremo nella successiva sezione 2 quali sono le *caratteristiche qualitative che rendono meritevole un contesto nella funzione facilitante* che può svolgere per far sì che anche le persone di più difficile occupabilità riescano a esprimere la propria motivazione e il proprio impegno conferendo, assieme ad altri, un apporto operoso produttivo, a sua volta meritevole di riconoscimento sociale ed economico.

*Dal merito individuale, per i risultati migliori, in competizione con altri al merito contestuale e per l'impegno reso, ognuno*

*secondo l'operosità produttiva che gli è consentita, nella quale si possano esprimere al meglio le soggettive attitudini e potenzialità.*

L'importanza del merito contestuale si estende poi alla dimensione sociale ad ampiezza crescente, vedi sezione 3, oltre all'ambito più ristretto, riconducibile al setting psico-sociale, organizzativo della realtà (impresa, ente non profit) di accoglienza della persona a occupabilità complessa.

Un *contesto comunitario*, con relazioni supportive e mediatori efficaci, posti in essere dai servizi pubblici di territorio e dalle organizzazioni di terzo settore, oltre che da reti solidali informali, può essere determinante per favorire o meno l'adesione dei singoli a iniziative che li coinvolgono attivamente, nelle quali possono esprimere il loro meritorio impegno.

E' quanto risulta dall'indagine sul rapporto tra soggettiva disponibilità ad attivarsi e percepimento di misure di sostegno al reddito, nella quale non trova conferma la semplicistica narrazione del prevalente comportamento opportunistico delle persone inoccupate-disoccupate quando viene loro riconosciuto un contributo economico a sostegno della propria sussistenza e a contrasto della povertà individuale/familiare (Report di indagine "Senza lavoro ma operosamente produttivi con un reddito sociale dignitoso. E il divano rimane vuoto", AILeS, 2023)

Particolarmente significative risultano le *modalità di relazionamento* poste in essere da operatori dei servizi di welfare e di politica attiva del lavoro preposti tendenti a:

- Non limitarsi all'espletamento di una procedura
- Individualizzare la risposta al bisogno
- Far leva sulla corresponsabilizzazione del soggetto
- Creare un rapporto fiduciario
- Cercare il migliore abbinamento possibile delle attività proposte con caratteristiche, attitudini, capacità possedute, potenzialità sviluppabili, precedenti esperienze delle persone da includere
- Tessere reti collaboranti sul territorio
- Impiegare tutte le risorse disponibili, non solo quelle tecnico-professionali

- Gestire i possibili conflitti con mediazioni adeguate

Modalità, queste, che influiscono grandemente sulla proattività e operosità dei singoli, sulla loro tenuta e continuità di impegno nel tempo, in definitiva sul merito che può essere loro riconosciuto in quanto frutto certamente di caratteristiche personali ma anche e soprattutto di fattori facilitanti contestuali, di corrispondenze cercate tra le opportunità esistenti, i limiti da considerare e le dotazioni soggettive da valorizzare/impiegare.

E' allora importante che gli operatori pubblici e di privato sociale (assistenti sociali, formatori, volontari, cooperatori, ecc.) svolgano una *funzione promozionale di contesti, di raccordi e di apporti che accolgano le persone, le rendano partecipi e le facciano sentire utili e importanti, in luoghi relazionali entro i quali esprimere sentimenti di vicinanza, appartenenza e identificazione.*

Una funzione che collima con quella che abbiamo da tempo ritenuta virtuosa per l'operatore della mediazione (2009), ovvero una *“funzione di mediazione, negoziale, promozionale-regolativa dei contesti e dei processi,* (che) dovrebbe favorire il collegamento e l'interconnessione dei bisogni con le opportunità offerte sul territorio e negli ambiti della socialità, contribuendo alla costruzione ed alla realizzazione del progetto di vita della persona per uscire dalla condizione di svantaggio in cui si trova.

E' a tutti gli effetti una *funzione di confine tra sistemi di azione diversi* (famiglia, scuola, formazione professionale, lavoro, ecc.) che presuppone una continua analisi e regolazione delle variabili e degli elementi di incertezza (varianze) propri delle situazioni problematiche, complesse, vissute da ogni singola persona in difficoltà, da correlare tra loro per ridurre i fattori ostacolanti e favorire al meglio le opportunità esperibili.

Un modo di porsi che guarda soprattutto al *territorio*, avendo sempre presente la specifica persona da aiutare, con l'opzione prioritaria per una incisiva azione negoziale di individuazione, promozione, creazione delle opportunità di inserimento e di accoglienza della “diversità” nei luoghi della “normalità”, anche tramite la cooperazione sociale, ma in primis negli ambienti ordinari di lavoro del sistema/tessuto produttivo locale (Callegari, 2009, p. 213).

Sede naturale di una funzione promozionale dei contesti è un *welfare di prossimità* (Venturelli e Messia 2015), relazionalmente vicino alle persone, che vede nella co-programmazione e nella co-progettazione il baricentro delle politiche sociali e delle politiche attive del lavoro territoriali, con la collaborazione non occasionale tra pubbliche istituzioni, organizzazioni del terzo settore e imprese profit socialmente responsabili.

Anche le *iniziative di cittadinanza attiva* trovano qui spazio per esprimersi e per indicare linee generative di attività socialmente utili che nel tempo possono consolidarsi e svilupparsi in forme imprenditoriali o comunque essere idonee a coinvolgere le persone a occupabilità complessa in meritorie forme di operosità a valore d'uso, per il bene comune, nella comunità di appartenenza.

## **2 L'importanza dei contesti prossimali per l'inclusione**

### **2.1 Le imprese profit socialmente responsabili per la formazione in situazione e l'inserimento lavorativo**

Per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate la strada maestra è quella del rapporto di collaborazione da instaurare con le imprese accessibili nel territorio di riferimento, con reciproca soddisfazione sia della persona che dell'azienda (Callegari 2009)

Di fondamentale importanza è la definizione di un progetto personalizzato e di un percorso di apprendimento lavorativo che faccia affidamento sulla migliore corrispondenza possibile tra il soggetto, la mansione affidata e il contesto aziendale, secondo la metodologia messa a punto da Montobbio e Lepri (1993).

Già dalla fine degli anni 70 gli strumenti più consolidati sono la formazione in situazione, basata sull'apprendere operando in condizioni reali, non simulate di impiego, con prevalenza dello stage aziendale e del tirocinio formativo o di inclusione sociale, che ha sostituito lo storico utilizzo delle borse lavoro.

In tutti i casi è il contesto aziendale, con i suoi aspetti strutturali, organizzativi, prestazionali da un lato e quelli culturali, sociali, relazionali dall'altro lato che va attentamente considerato, per valutare la sua idoneità, ove possibile da informare, promuovere, supportare affinché si possa realizzare una positiva esperienza per la persona coinvolta, fino all'auspicabile esito assuntivo.

Nella già citata ricerca coordinata dal prof. Errani nel 2009/10 sono state esaminate le condizioni facilitanti l'inclusione nei contesti aziendali delle imprese profit, considerando in particolare la dimensione psico sociale più prossima alla mansione di possibile apprendimento/svolgimento, o ambito relazionale entro il quale e con il quale la persona prevalentemente si rapporta.

Qui sono presenti strutture e processi, spesso informali, che caratterizzano con segno diverso la composizione e il funzionamento dei gruppi di lavoro, le dinamiche solidaristiche, competitive o conflittuali, gli atteggiamenti e le disposizioni di reparti, uffici e di singoli addetti.

E' questa una dimensione relazionale, organizzativa, psicologica che avvolge postazioni e mansioni lavorative, di straordinaria importanza per le azioni di inserimento lavorativo mirato, che condiziona fortemente possibilità ed esiti di qualsiasi percorso di apprendimento e, soprattutto, di integrazione lavorativa e sociale di persone con disabilità o con difficoltà cliniche e sociali.

Solitamente, infatti, una volta superata la soglia di ingresso in azienda, con l'avvallo della direzione e/o del responsabile del personale, è in quello che potremmo definire *microsetting di postazione*, con i responsabili del reparto, con il tutor aziendale e con i colleghi di lavoro che la persona inserita avrà a che fare, tramite la mediazione o meno del formatore/operatore preposto al suo accompagnamento.

Dalla ricerca emergono di particolare importanza alcuni *caratteri identificativi* che possono distinguere i contesti più inclini all'inclusione di persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate rispetto a quelli più chiusi, espulsivi, che non sono in grado di rapportarsi con la diversità soggettiva, contemplandola adeguatamente.

Tali caratteri idealtipici, approssimabili in maggiore o minor misura nelle aziende ospitanti, definiscono l'idoneità di un *contesto prossimale*, mutuando la designazione utilizzata da Canevaro (2008, p.11), in base alle seguenti variabili:

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

Con *capacità di accoglienza* si intende la propensione del contesto nelle sue componenti culturali, sociali e relazionali non solo ad accettare la diversità soggettiva della persona con

disabilità o in situazione di disagio, ma a integrarla pienamente, a includerla nella compagine lavorativa, coinvolgendola attivamente nel tessuto comunicativo e nei rapporti dotati di senso intersoggettivo che la stessa persona può instaurare con il tutor, i colleghi, nel gruppo di lavoro e, via via, con il corpo sociale più esteso dell'azienda.

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

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

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

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

Ciò depone nella direzione di generare *identificazione e senso di appartenenza* nei lavoratori, sia con disabilità che non. Per i primi un contesto aziendale con queste caratteristiche rappresenta una dimensione amica, esigente magari, ma non avversa, di familiarità secondaria all'interno della quale la persona può trovare solidarietà, comprensione, condivisioni relazionali altrimenti spesso assenti, diritti assieme a doveri, contribuendo a strutturare senso di responsabilità, identità professionale e sociale, cittadinanza attiva” (Callegari in Errani e Mezzetti, a cura di, 2015, pp.36-38).

Riepilogando, per *contesto inclusivo prossimale* di una azienda inclusiva, che si dimostra in tal modo socialmente responsabile, si può intendere, dunque, un ambito di rapporti organizzati in occasione del lavoro:

- accogliente, vicino dal punto di vista relazionale, capace di offrire supporto nelle difficoltà, appartenenza, identificazione;
- idoneo a realizzare processi di apprendimento che, secondo l'insegnamento dello psicologo russo Lev S. Vygotskij (2002, pp.124-134), consentono al soggetto di passare dalla “zona di sviluppo attuale”, delle conoscenze, capacità, abilità già possedute, alla “zona di sviluppo prossimale”, delle competenze ulteriormente acquisibili nel contesto sociale di appartenenza, con l'aiuto di un mediatore in possesso di maggiori competenze.

Il contesto prossimale può, altresì, configurarsi, facendo nostre le considerazioni di Errani (1997), come:

- “contesto formativo” all'interno del quale sono possibili processi di apprendimento rispettosi della originalità delle persone con disabilità;
- “sfondo su cui la complessità dell'identità di ciascuno possa collegarsi con quella del gruppo e con gli apprendimenti, scoprendone le connessioni, in un processo di tipo costruttivo.”
- “contesto di condivisione” nel quale “gli ostacoli non sono problemi solo dell'istituzione, ma diventano ordine del giorno del gruppo, sono occasioni che invitano a formulare ipotesi di soluzione, offrendo l'opportunità di sperimentarsi come persone capaci di elaborare proposte, di individuare gli elementi modificabili e di introdurre cambiamenti utili “ (ivi p.268).



## 2.2 Le organizzazioni del terzo settore e i progetti a operosità produttiva

Quando i problemi di inserimento lavorativo nelle imprese profit aumentano, fino a costituire una barriera per molte persone con particolari difficoltà occupazionali, un contributo significativo possono offrirlo le organizzazioni del no profit (associazioni di promozione sociale e di volontariato, imprese e cooperative sociali, fondazioni).

Con i cambiamenti in atto nei processi organizzativi e produttivi che sempre più si avvalgono delle tecnologie informatiche, robotiche e della intelligenza artificiale (Harari 2018, Bianchi 2018, Ford 2017-2022) vengono meno molte funzioni e mansioni che tradizionalmente hanno consentito l'inclusione delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate nel mondo ordinario del lavoro. Le nuove professioni che verranno generate richiederanno verosimilmente competenze specialistiche e soft skills non sempre raggiungibili e padroneggiabili da coloro che si possono definire a occupabilità complessa (Callegari e Marzocchi 2023, p. 17-19), causa il rapporto compromesso tra le individuali potenzialità, capacità, attitudini e quanto selettivamente richiesto dalle aziende che si muovono nel mercato competitivo di merci, servizi e lavoro.

Quindi, congiuntamente alla individuazione delle opportunità occupazionali e di contesti idonei negli ambienti ordinari di lavoro delle imprese profit, che rimane una priorità, diviene sempre più importante considerare anche altri contesti inclusivi ospitanti forme di *operosità* e di impiego diverse da quelle professionali, che possono altrettanto dare valore alle potenzialità e alle abilità delle persone a occupabilità complessa. Ma cosa si intende per operosità ?

L'operosità può essere intesa come la modalità del fare, che si colloca tra la "partecipazione" alla comunità di appartenenza e l'"occupazione lavorativa" in senso stretto, sensata per il soggetto e per il suo progetto di vita, nella quale il singolo riesce ad esprimere le sue potenzialità, i suoi talenti, le sue capacità,

anche minime, con soddisfazione personale e del contesto inclusivo, in particolare di quello prossimale, all'interno del quale è accolto e supportato (Callegari 2020, p. 53).

Andrea Canevaro, professore emerito di Pedagogia Speciale alla Università di Bologna, al quale si deve la proposta e la riflessione in tema di “operosità produttiva”, la definisce in questi termini:

“Tra chi lavora e chi non lavora, c'è un vuoto totale? Chi non lavora deve giustificare la propria condizione dicendo che non lavora “ancora”, o non lavora “più”. Il rischio è considerare chi non lavora uno “scarto”. Costruiamo una alternativa? Può rientrare in un COP (Centro di Operosità Produttiva - ndr), ma deve essere accompagnato da adeguate tutele.

Un COP mette l'operosità dei suoi ospiti in relazione con la produzione. Non solo aziendale – accogliendo richieste che non siano mortificanti -. Può produrre cultura, musica, arte; può produrre oggettistica (evitando vendite compassionevoli. Collegandosi a negozi reali, che vendono per realizzare); prodotti alimentari (idem come nella parentesi precedente). Eccetera” (Canevaro, in Callegari, 2019, pp.127, Canevaro, 2020, p. 11).

L'operosità si può manifestare in attività con finalità di bene comune, che hanno valore sociale e che danno valore alla persona. Riteniamo che una attività abbia valore quando:

- è considerata utile, valida, interessante/è richiesta/c'è una domanda/soddisfa un bisogno/risolve un problema/migliora la vita propria e/o altrui;
- non solo ciò che è pagato, ciò che è retribuito come lavoro o prestazione ha valore (secondo scambio di mercato). Possono esserci attività retribuite che alienano e sviliscono la persona, anche se regolate da un contratto collettivo di lavoro;
- diversamente, possono esserci attività o forme di impiego non pagate e non regolate da contratti di lavoro che hanno valore, sono ritenute socialmente utili, hanno senso per la persona, vanno considerate importanti per la comunità o nell'ambito della famiglia (la cura dei minori, la gestione domestica, l'assistenza a parenti anziani, infermi, disabili, ecc.);

- la cura dei beni comuni di una società o di una collettività (la pulizia e la cura del verde di parchi e giardini, la salvaguardia della bio diversità, la gestione/vigilanza dei beni culturali, archeologici, museali, il mantenimento del decoro urbano, la manutenzione degli arredi urbani o di aree di proprietà pubblica, la conservazione-manutenzione di edifici pubblici a partire dalle scuole, il recupero di aree degradate o soggette ad abbandono, gli interventi di prevenzione del dissesto idro geologico, ecc) hanno valore, anche se sono svolte a titolo di volontariato, senza una retribuzione e senza un contratto di lavoro (valore d'uso collettivo) o vengono remunerate (come lavori socialmente utili/di pubblica utilità) tramite misure di sostegno al reddito (SIA o REI/RES prima, poi Reddito di Cittadinanza, Assegno di Inclusione e Sostegno a formazione/lavoro ora);

- sono attività (queste) che si prestano al coinvolgimento e alla partecipazione attiva di persone a rischio di esclusione, che offrono loro una opportunità di apprendimento, di socializzazione, di appartenenza e di identificazione, che rimangono come attributi del singolo trasferibili in altri contesti e possibili, futuri, impieghi occupazionali.

L'operosità inclusiva per essere tale deve situarsi in un contesto a maggior ragione non solo compatibile, ma idoneo, un ambito di azione relazionale, operativo, esperienziale, nel quale le persone, anche a occupabilità complessa, vengono accolte e valorizzate per la loro validità (non per diagnosi e % di invalidità) che si esprime nell'apporto operoso di ciascuno, come singolo o in gruppo.

Un siffatto *contesto prossimale* è un ambiente ad alta intensità relazionale, nel quale la persona viene accolta, ricompresa, sostenuta in caso di bisogno, sia dal punto di vista emotivo, che nello svolgimento delle attività, dove si possono attivare e compiere processi di apprendimento, identificativi, di appartenenza, congruenti con gli individuali progetti di vita.

Nell'ambito della citata ricerca coordinata dalla prof.ssa Sandri sui progetti inclusivi che valorizzano l'operosità di persone a occupabilità complessa gli enti gestori operativi nel territorio della Città Metropolitana di Bologna (ex provincia) sono

rappresentati pressochè esclusivamente da organizzazioni del terzo settore.

Il lavoro di approfondimento conoscitivo ha previsto l'impiego di indicatori utili per sondare la percezione soggettiva di benessere e indicatori di adeguatezza/facilitazione contestuale, entrambi ritenuti significativi per testimoniare l'efficacia inclusiva o meno dei percorsi che coinvolgono persone in situazione di disabilità/occupabilità complessa nello svolgimento di attività operose.

E' stata considerata la presenza o meno, a monte, di un progetto personalizzato/individualizzato, con caratteristiche di elasticità, dinamicità, progressività tali da costituire non un esito definitivo per le persone accolte, ma un processo regolativo dei molteplici rapporti intercorrenti tra la persona e il contesto di riferimento.

Un processo che dovrebbe essere sempre oggetto di verifica e di miglioramento continuo, aperto a eventi futuri, non predeterminati, in grado di conservare la complessità degli aspetti sia soggettivi/culturali, che di quelli relativi alla operosità e alla organizzazione strutturale della medesima.

E' stato, inoltre, considerato importante rilevare come la situazione applicativa di un progetto inclusivo possa favorire apprendimenti e valorizzare le persone non solo per le capacità già acquisite ma anche per le potenzialità da promuovere.

Altrettanto rilevante è stato ritenuto che il progetto preveda l'attenzione ai desideri, finanche ai sogni delle persone accolte, per scoprire attitudini, talenti inaspettati, riconducibili a forme operose di apporto soggettivamente e socialmente sensate (Sandri in corso di stampa).

In base a tale modello le dimensioni e gli aspetti considerati per definire degli indicatori costitutivi di un indice della efficacia inclusiva di un progetto sono i seguenti:

I) Sul versante soggettivo, è stata posta attenzione a:

- soddisfazione soggettiva,
- sentimento di appartenenza e identificazione.

Per la dimensione collegata alla operosità svolta:

- percezione di ruolo e riconoscimento sociale,
- agency ed empowerment,

II) Sul versante contestuale, nella dimensione culturale, sono stati sondati:

- l'accoglienza e la disponibilità relazionale del contesto a ricomprendere la diversità soggettiva,
- la presenza di mediatori, facilitatori, supporti, ausili ove necessari

Relativamente alla dimensione strutturale/organizzativa:

- la possibilità di svolgere attività in gruppo o almeno in coppia, non da soli,
- il tipo e la gamma offerta di operosità (con più è diversificata e aperta al nuovo meglio si possono realizzare abbinamenti, corrispondenze, progressioni virtuose, tenendo conto delle differenti caratteristiche soggettive).

Naturalmente queste e altre dimensioni ritenute pertinenti e significative per una valutazione di efficacia, sono esplose in sottodimensioni (aspetti costitutivi e variabili) tradotte in altrettanti indicatori semplici, riscontrabili mediante interviste con domande dirette, indirette e/o con l'osservazione in situazione.

III) Sul versante co-evolutivo, sono stati oggetto di apprezzamento i cambiamenti culturali, di atteggiamento da un lato e quelli organizzativi, finanche auspicabilmente strutturali, dall'altro lato, che possono dare conto della messa a sistema di significativi miglioramenti.

La ricerca di tali riscontri sono stati ricondotti all'interlocuzione con i famigliari delle persone a occupabilità complessa e con stakeholder quali: clienti dell'organizzazione ospitante, imprese ed enti di terzo settore collaboranti, servizi pubblici di territorio invianti, associazioni di rappresentanza delle persone con disabilità, fragilità-vulnerabilità e cittadini/membri della comunità di appartenenza.

## 2.2.1 Ruolo delle cooperative sociali di tipo b

Tra le organizzazioni di terzo settore oggetto di indagine sono risultate soprattutto le cooperative sociali di inserimento lavorativo ad avere il ruolo prevalente.

Queste imprese nella sezione cosiddetta B, preposta alla gestione di attività produttive di beni e servizi, prevedono l'assunzione in pianta organica di persone svantaggiate, di cui all'art 4 della L. 381/91, tra le quali coloro che sono in possesso della certificazione di almeno il 46 % di invalidità.

Assieme a queste attività, in una abbinata sezione A, di servizio sociale, educativo, formativo, il più delle volte accolgono persone con difficoltà occupazionali per la promozione delle autonomie, degli apprendimenti e il coinvolgimento delle stesse in varie forme di impiego e di aggregazione sociale.

Nell'una sezione (A) si possono svolgere percorsi di abilitazione che nel tempo consentono alle persone di essere assunte nella sezione B delle stesse cooperative, su commesse pubbliche e di imprese profit, con la possibilità di transitare verso approdi occupazionali internamente alle stesse cooperative oppure nel mondo ordinario di lavoro.

Si configura, pertanto, una funzione ponte che le cooperative sociali possono agevolmente svolgere meglio di altre organizzazioni di terzo settore in quanto la specifica duplicità strutturale e ambivalenza funzionale consente loro di agire:

- da interfaccia di mediazione tra la dimensione soggettiva-intersoggettiva delle persone con disabilità e la dimensione strutturata di sistema, in particolare con il mercato e istituzioni/ pubblici servizi di welfare e di politica attiva del lavoro;
- al contempo considerano e integrano tra loro le esigenze organizzative, produttive, economiche tipiche delle aziende con le istanze partecipative, associative, solidaristiche dove è centrale la relazione tra e con le persone;
- nel ruolo di garanti, rispetto alle istituzioni preposte, affinché le forme di impiego che non consentono rapporti di lavoro contrattualizzati evitino derive assistenziali, ma mantengano pieno valore inclusivo e apertura progressiva verso esiti futuri secondo il principio del miglioramento continuo.

A seguito delle interviste effettuate vi sono cooperative sociali con queste caratteristiche che possono esibire contesti inclusivi di rilevante efficacia inclusiva

La ricerca ha evidenziato che tale qualità è riconducibile al significativo possesso di contesti con caratteri che riprendono in larga parte quelli emersi dalla ricerca precedente coordinata dal prof. Errani. In considerazione, poi, della condizione di occupabilità complessa delle persone coinvolte tali caratteri sono incrementati fino a comporre lo spettro di 13 requisiti, che vanno:

- dall'aver un progetto aperto al nuovo, che mantiene la centralità della relazione personalizzata, monitorato con strumenti di valutazione di andamento ed esisto,
- in grado di garantire la soggettiva soddisfazione delle persone coinvolte, l'adeguatezza dello spettro di attività proposte sia interne che collegate in rete con altri attori collaboranti,
- nell'ambito di un contesto adattivo, democraticamente organizzato in senso cooperativo, partecipato, con attività di gruppo, adeguati supporti negli apprendimenti, capace di favorire appartenenza e identificazione,
- con modalità legali di impiego delle persone, collegate alle misure di sostegno al reddito previste dalla legislazione vigente e con possibilità di transito verso opportunità assuntive.

In questo modo gli enti gestori possono dimostrare nei fatti che l'operosità produttiva delle persone a occupabilità complessa non è in contrapposizione al lavoro giuridicamente inteso, ma può essere preparatoria o complementare allo stesso. Così come in alcun modo l'operosità può essere considerata sinonimo di assistenza (per quanto l'assistenza abbia il suo valore di aiuto alle persone che ne hanno bisogno) e men che meno va confusa con l'assistenzialismo (in quanto concezione degenerativa dell'assistenza) rispetto al quale l'operosità ne rappresenta l'antitesi.

## 2.2.2 Operosità produttiva di valore sociale per persone a occupabilità complessa

L'operosità produttiva è concetto e pratica che si presta ad andare oltre la distinzione manichea tra ciò che è considerato lavoro e tutto quello che viene sbrigativamente derubricato come non lavoro, sinonimo di assistenza, al quale vengono consegnate le persone che non per propria responsabilità rimangono disoccupate.

Come si è detto nella situazione attuale e negli scenari che si prospettano, il rischio reale per le persone a occupabilità complessa è di rimanere sospese nella tensione costante verso il raggiungimento di un lontano, forse non più esistente, lavoro e la persistente, indefinita, condizione di non lavoro, che procrastinandosi nel tempo erode apprendimenti, esperienze pregresse, competenze acquisite, le quali diventano obsolete e nemmeno lontanamente contemplate dalle aspettative e richieste aziendali, con i processi trasformativi menzionati.

Se è vero che oggi il 60 % degli studenti andrà a svolgere un lavoro che ancora non esiste, perché verrà per lo più generato dalla rivoluzione informatica / telematica / robotica in corso, le persone a occupabilità complessa da questa dinamica e prospettiva sono purtroppo tagliate fuori.

Ma se il lavoro, la condizione occupazionale, oltre che indispensabile al sostentamento è ancora fonte di identità e di riconoscimento, valorizzazione, inclusione sociale, come potranno le persone che ne sono escluse diventare ed essere considerate cittadini con il diritto ad una vita dignitosa, senza provare vergogna e senso di colpa per non potercela fare ?

Pensiamo, al riguardo, che tra le forme di impiego socialmente legittimate, collegate a basi economiche di sostentamento, vada considerato non solo il lavoro, l'occupazione intesa in senso stretto, tradizionale, siglata giuridicamente da un incarico professionale o da un contratto, ma anche altre forme di apporto di interesse collettivo.

Queste ultime sovente vengono offerte sotto forma di volontariato da lavoratori nel loro tempo di non lavoro, da pensionati al termine della loro vita lavorativa, ma anche sempre



più da persone a occupabilità complessa, associate a organizzazioni del no profit che, a fronte del contributo offerto in servizi di pubblica utilità, riconoscono indennità di tirocinio inclusivo o rimborsi economici di varia natura.

Hanno meno valore questi apporti, rispetto alle prestazioni lavorative intese in senso stretto, quando le stesse pur a fronte di una retribuzione economica e di un regolare contratto di assunzione possono risultare alienanti per i lavoratori e dannose per l'ambiente ?

Ci sono attività che hanno valore sociale, d'uso per la collettività, per la comunità di appartenenza che anche se non hanno un valore di scambio, economico, di mercato sono importanti, finanche socialmente necessarie e di maggiore spessore etico.

Lo svolgimento di tali attività, che vedremo meglio nella successiva sezione 3, consente alle persone di più difficile occupabilità nel profit di acquisire competenze, avere un ruolo sociale riconosciuto e in prospettiva poter transitare verso approdi assuntivi, interni alle organizzazioni del no profit oppure nelle imprese socialmente responsabili collaboranti.

Si apre qui lo scenario sempre più auspicabile delle reti e filiere che vedono agire in termini sinergici attori pubblici, del terzo settore e profit configurando territori e comunità a loro volta socialmente responsabili, nella necessaria, per quanto difficile, transizione da un welfare istituzionale a un welfare di comunità (AA.VV. 2024).

### **3 Dai contesti organizzativi a quelli comunitari**

#### **3.1 Il territorio come sede di reti e filiere collaboranti**

Abbiamo visto come le caratteristiche dei contesti interni alle organizzazioni di lavoro, profit e di terzo settore, abbiano grande importanza ai fini dell'efficacia inclusiva dei processi che coinvolgono le persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate.

Con la stessa evidenza il contesto economico, politico istituzionale, culturale, sociale più esteso, entro il quale agiscono le imprese e realtà del no profit, condiziona fortemente i contesti organizzativi interni a tali attori, in senso facilitante o ostacolante.

Se in un territorio si verificano le condizioni che innescano proficui rapporti collaborativi tra enti locali, organizzazioni di privato sociale e profit all'insegna della coesione sociale e del sostegno alle fasce deboli di popolazione di quella comunità, siamo in presenza di una circolarità virtuosa che rafforza andamenti ed esiti inclusivi.

Un circolarità che in quanto tale può essere sia condizionante i che condizionata dai comportamenti organizzativi di quelle realtà che con i propri contesti prossimali e l'operato integrativo posto in essere generano un effetto di positiva contaminazione coevolutiva.

Del resto l'inclusione dei più deboli è un problema sociale, che va affrontato e gestito collettivamente, dalla politica e dalle istituzioni preposte, assieme alla società civile e alle sue organizzazioni, con le stesse persone svantaggiate.

Va ricordato, con Patrizia Sandri, docente di Pedagogia Speciale all'Università di Bologna, che l'obiettivo proprio dell'inclusione di rimuovere le barriere sociali, economiche e politiche che possono ostacolare, a partire dalla scuola, l'apprendimento di tutti gli alunni, rientra anche in quelli perseguiti quando si parla di integrazione, secondo l'accezione datane dalla pedagogia speciale, a cui si riferisce la normativa italiana.

“L'integrazione infatti”, sostiene la stessa Sandri, “pur rivolgendosi in particolare a coloro che presentano un deficit

riconosciuto con certificazione sanitaria, volendo attivare dei processi di riconoscimento atti a garantire la valorizzazione delle potenzialità della persona con deficit e i suoi diritti di cittadinanza, comporta necessariamente un cambiamento dal punto di vista istituzionale, organizzativo, culturale che va a beneficio non solo di coloro che presentano bisogni educativi speciali, ma di tutti, producendo una crescita civile e sociale dell'intera comunità" (Sandri, 2019, si veda anche Sandri, 2020, pp. 21-23)

Porsi come impegno collettivo l'inclusione/integrazione dei più deboli non è, quindi, solo un dovere etico, morale, che tiene conto di chi ha più bisogno nella redistribuzione delle risorse e nelle priorità di intervento, ma è funzionale e va a vantaggio di tutti.

"Comporta la consapevolezza di fondo", ribadisce la pedagoga, per quanto concerne anche la dimensione lavorativa, "che promuovere processi occupazionali e di inclusione per le persone svantaggiate, con disabilità, abbia una ricaduta positiva, di empowerment, non solo sui soggetti e le aziende primariamente coinvolti, ma su tutto il sistema economico del territorio, rinforzando nel contempo la coesione sociale" (Sandri, 2015, p. 269).

### **3.2 Tra pubblico/privato sociale/profit eticamente orientato**

Indicatori di un sistema coeso, che accoglie e include i cittadini più esposti all'esclusione sociale e lavorativa sono la presenza attiva sul territorio di reti e filiere collaboranti tra attori pubblici, di terzo settore e profit in programmi comunitari di welfare e di politica attiva del lavoro.

In questi casi siamo in presenza di un capitale sociale generativo di buone pratiche che testimonia la possibilità/capacità di fare comunità senza lasciare indietro nessuno, integrando logiche di azione diverse per favorire l'integrazione/inclusione dei cosiddetti "diversi".

Del resto mai come nel caso della inclusione delle persone a occupabilità complessa diventa fondamentale la collaborazione tra attori diversi, che rispondono a differenti finalità e principi di

funzionamento. Attori che, tuttavia, in una nuova concezione del welfare, tra loro riescono strettamente a interconnettersi, per combinarsi rendendo possibili soluzioni di apprendimento e di impiego efficaci in favore di coloro che si collocano ai margini della società e del mercato del lavoro ordinario.

Michele La Rosa, Ordinario di Sociologia del Lavoro e dell'Industria all'Università di Bologna, ha evidenziato come necessaria l'interrelazione / compenetrazione dei tre sistemi (stato, mercato, società civile), con i rispettivi principi di funzionamento riconducibili alla redistribuzione, allo scambio e alla reciprocità, per uscire dalla crisi del nostro welfare (Laville e La Rosa, 2008, La Rosa, 2011) e per, sosteniamo noi, ridurre le diseguaglianze e favorire coesione e inclusione sociale, a partire dai più deboli.

Servono politiche attive del lavoro che non selezionino negativamente chi è meno occupabile e servizi di welfare comunitario, generativi, prossimi ai cittadini in generale e a quelli più fragili in particolare.

Concordiamo con La Rosa quando riconosce la necessità di “ricercare un nuovo “compromesso”, non più fra stato e mercato, ma neppure prevedendo un solo soggetto agente (il mercato) come per alcuni si vorrebbe tentare. “Si dovrà invece cercare un nuovo equilibrio tra stato, mercato e società civile”, indica il sociologo, “che in termini paradigmatici significa far contemporaneamente agire il principio dello scambio (proprio al mercato), il principio redistributivo (proprio al pubblico) ed il principio della reciprocità e della solidarietà proprio appunto al nuovo soggetto: il sociale ed il terzo settore.

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

- non profit;
- cooperazione di solidarietà sociale (che non a caso ha ricevuto attenzione specifica dal nostro legislatore);
- volontariato (anch'esso oggetto di legislazione specifica in Italia)” (Gosetti e La Rosa, 2006, p. 149).

La Rosa riprende, al riguardo, il contributo del sociologo Karl Polany che denuncia la perdita del senso della comunità locale nelle società occidentali sostituita dall'utilitarismo

individualistico, con l'imperare di un mercato incapace di autoregolarsi e che tratta come merci anche beni che non possono essere considerati tali, ponendo la necessità di difendere la società dal rischio di venire sommersa da una economia che deborda dall'alveo che le compete.

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

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

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

### **3.3 Co-programmazione e co-progettazione**

Nella direzione della integrazione tra le parti e gli attori del sistema/comunità di appartenenza, per un welfare di comunità prossimo alle persone, in particolare con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate sempre maggiore importanza acquisiscono le pratiche di condivisione della funzione pubblica sociale e della amministrazione condivisa.

Pratiche che non sono solo appannaggio del pubblico ma che possono prevedere la compartecipazione nella co-programmazione, nella co-progettazione e finanche nella co-gestione delle organizzazioni di terzo settore, senza escludere il profit eticamente orientato.

Già dal 2000, mediante la Legge 328 sulla gestione integrata a livello territoriale dei servizi socio sanitari, e con il successivo Dpcm del 30/03/2001, è stata inaugurata la stagione, a luci e ombre, dei Piani Sociali di Zona, con il riconoscimento di un ruolo attivo al terzo settore, sia nella erogazione che nella progettazione dei servizi sociali.

Proprio con il Dpcm del 30/03/2001, in attuazione dell'art. 5 della L. 328, viene introdotto il termine "co-progettazione" nel quadro normativo nazionale, rinviando alle Regioni l'adozione di indirizzi che ne definiscano le modalità di funzionamento.

Nel 2016 l'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) emana le linee guida per l'affidamento dei servizi a enti del terzo settore, riconoscendo a tali organizzazioni un ruolo rilevante nella progettazione di interventi innovativi e sperimentali.

Si giunge, quindi, al fondamentale Decreto legislativo n. 117 del 3 luglio 2017, Codice del Terzo Settore, che all'art. 55 dispone che:

"...le amministrazioni pubbliche...nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi ... assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti ed in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona.

La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti..."

Più recentemente, la Corte Costituzionale con sentenza n. 131 del 2020 ha conferito ulteriore forza legittimante a tali disposizioni riconoscendo la “natura costituzionale della collaborazione tra enti pubblici e terzo settore”.

Tale nuova impostazione, che “sdogana la collaborazione come metodo normale di regolazione dei rapporti tra enti pubblici e terzo settore è stata ribadita dal parere del Consiglio di Stato del 3 maggio 2022 numero 802 che riconosce formalmente come la sentenza della Corte Costituzionale dissipi i dubbi sollevati in materia di istituti collaborativi” (Borzaga, Fazzi, Rosignoli 2023 p. 14 -15).

Quindi, configurare e realizzare percorsi inclusivi all’interno di contesti che possano accogliere e valorizzare l’operosità di persone a occupabilità complessa sono quanto di più auspicabile si possa proporre come terreno applicativo della co-progettazione. Questo superando la modalità inefficace e distorsiva del rapporto appaltante pubblico – fornitore del privato sociale, tipico delle assegnazioni tramite gara di appalto, basate sul principio della concorrenza prevalentemente economica tra gli offerenti.

Un contesto territoriale che, in tema di processi di inclusione socio lavorativa, voglia caratterizzarsi assieme agli attori pubblici e privati che lo compongono, come socialmente responsabile non può esimersi dal considerare questa opportunità offerta dal nostro ordinamento, superando inerzie procedurali e rigidità burocratiche.

Una occasione in tal senso è rappresentata dai Progetti Utili alla Collettività (PUC) introdotti a fine 2019 come strumento applicativo della condizionalità prevista dal Reddito di Cittadinanza, che impegna gli aventi diritto alla misura di sostegno al reddito di più difficile occupabilità e/o in attesa di una proposta di lavoro allo svolgimento dalle 8 alle 16 ore settimanali di attività socialmente utili predisposte dal comune di residenza.

Tale strumento viene mantenuto come possibilità dalla riforma del Reddito di Cittadinanza varata il 4 maggio 2023 con decreto legge n 48, recepito dalla legge di conversione n. 85 del 3 luglio 2023. Depurati dallo spirito ulteriormente obbligativo e

vincolistico delle nuove norme, i PUC possono essere a nostro avviso utilmente considerati come rappresentativi di modalità di impiego e di regolazione di apporti operosamente produttivi resi da persone a occupabilità complessa in ambiti di pubblica utilità, a valore d'uso, per la comunità di appartenenza.

Sei possono essere gli ambiti di riferimento applicativo: ambiente, cultura, formazione, gestione dei beni comuni, arte, sociale. Nel territorio della Città Metropolitana di Bologna già si registrano significative esperienze e buone pratiche, prevalentemente non condizionate al percepimento di sostegni al reddito, che di seguito riepiloghiamo sinteticamente.

*3.3.1 Per l'ambiente:* come guide nelle visite di siti naturalistici e parchi pubblici (coop soc Arcobaleno); con funzione informativa sui comportamenti ecologicamente corretti (ass Ventaglio di Orav), in realizzazione, vendita, posizionamento di presidi (nidi, mangiatoie, bat box, rifugi per insetti utili, ecc. ) a tutela della biodiversità (coop soc CSAPSA); nella gestione di GAS (Gruppi di Acquisto Solidali) di prodotti bio e da agricoltura sociale (coop sociali ADAmà, CSAPSA, La Fraternità); nella manutenzione di parchi e giardini pubblici (coop sociali Agriverde, Anima, Copaps); nella piantumazione e cura di aree urbane degradate.

*3.3.2 Per la cultura:* nell'accompagnamento in visite del centro storico e a musei di Bologna (coop soc Piazza Grande); nella vigilanza nei musei (ass Auser); nella gestione della biglietteria del museo della Civiltà Contadina (coop soc Anima); nella distribuzione/ritiro libri tra comuni della collina Bolognese (coop soc CSAPSA) e nel supporto interno alle biblioteche di quartiere (ass Auser); nella gestione di programmi radiofonici su emittenti locali (Caritas diocesana e DSM di Bologna); come redattori in riviste (Il Faro c/o DSM di Bologna); nella de registrazione di seminari e convegni per la pubblicazione di atti (coop sociali CSAPSA, Il Martin Pescatore); nella conversione di testi



in comunicazione aumentativa (coop soc Accaparlante); nella digitalizzazione di documenti (coop soc Virtualcoop).

- 3.3.3 *In ambito formativo*: nel tutoraggio a supporto di bambini in laboratori didattici (coop soc CSAPSA).
- 3.3.4 *Per la gestione dei beni comuni*: con la pulizia dei graffiti (coop sociali IT2, Piazza Grande, Fare Mondi).
- 3.3.5 *Nell'ambito artistico*: con la realizzazione di murales in zone urbane degradate.
- 3.3.6 *Per il sociale*: nell'aiuto a persone anziane per spesa, consegna medicinali, compagnia, accompagnamenti (ass Auser, coop soc CSAPSA); in aiuto nelle mense per i poveri (Caritas, Antoniano, Cucine Popolari); nelle funzioni di ESP (Esperto in Supporto alla Pari) nell'ambito dei servizi psichiatrici (coop Scacco Matto - DSM di Bologna).

Le realizzazioni nel territorio metropolitano bolognese fin qui sinteticamente riepilogate non esauriscono evidentemente lo spettro di possibilità esperibili che si possono ricondurre alla operosità produttiva. La stessa operosità può riguardare, da un lato le attività socio occupazionali aperte al rapporto con realtà aziendali collaboranti (ad es. per la gestione di parti di produzione o di servizi esternalizzati da imprese profit che commissionano fasi di lavoro a organizzazioni del non profit). L'operosità produttiva può altresì estendersi alle forme di apporto in favore della comunità di appartenenza per finalità di pubblica utilità riguardanti, come abbiamo visto, l'ambiente, il sociale, la cultura, i beni comuni, ecc.

Riteniamo questa la parte più innovativa, aperta a molteplici forme di collaborazione reticolare, tra enti pubblici, organizzazioni del terzo settore e aziende profit, con filiere ispirate ai principi della economia civile, solidale, circolare, che potrebbe avere ampie possibilità di sviluppo e di credito sociale,

se associate a misure di sostegno al reddito dignitose per le persone a occupabilità complessa in essa coinvolte.

Nel tempo per queste persone sono raggiungibili, o comunque non sono precluse, forme di occupazione strettamente intesa, tramite contratti collettivi o a incarico professionale, riconducibili alla “produttività operosa”.

La stima del 20 % di approdi assuntivi a oggi raggiunti potrebbe dunque incrementarsi di almeno un 40 % di persone coinvolte in attività a valore d’uso e/o di mercato, dalle attività cosiddette socio occupazionali, in interazione con aziende del territorio, alle varie forme di impiego per la comunità locale che vanno riconosciute con un ruolo sociale importante, al pari di quello strettamente lavoristico.

## 4 Premiare il merito dei contesti

Quando ricorrono caratteri positivamente inclusivi, sia nei contesti interni delle imprese profit e delle organizzazioni non profit, che nei contesti esterni, comunitari, va data evidenza al merito degli attori e a quello delle istituzioni che amministrano i territori più socialmente responsabili.

### 4.1 Nelle aziende profit

Dal 2010 al 2014, alle imprese profit più inclusive è stato conferito il **Logo di Azienda Solidale** da AILeS, in collaborazione con Alma Mater Università di Bologna, Provincia e Comune di Bologna, per il comportamento socialmente responsabile reso dalle organizzazioni in conformità ad almeno 10 requisiti di qualità inclusiva individuati dalla menzionata ricerca coordinata dal prof. Errani, a testimonianza nelle realtà premiate della presenza di contesti prossimali come prima delineati.

In particolare, i requisiti previsti dal disciplinare di rilascio del logo riguardavano:

- obiettivi sociali perseguiti e apertura all'inclusione di soggetti con disabilità/svantaggiati;
- processi di inserimento lavorativo attuati e documentabili in favore di persone con disabilità/svantaggiate;
- apertura alla rete dei Servizi di territorio e disponibilità nei confronti degli operatori sociali;
- disponibilità di tutor aziendali a supporto delle persone con disabilità/svantaggiate;
- possibilità di lavoro/sostegno in coppia/di gruppo;
- possibilità di supporto agli apprendimenti (da parte di tutor, formatori professionali, consulenti dei Servizi, ecc.);
- possibilità di adattamenti/graduazioni relative a procedure, tempi, metodi e standard prestazionali;
- possibilità di adattamenti di mansionario, ergonomici, eliminazione di barriere architettoniche;

- adempimento degli obblighi della L. 68/99 o assolvimento programmato in convenzione con le istituzioni preposte;
- condizioni occupazionali non precarie e dignitose dal punto di vista retributivo.

A questi requisiti di base se ne aggiungevano altri di particolare valore, per ulteriori riconoscimenti di merito, riconducibili a:

- occasioni di socialità intra, para aziendale ed extralavorativa;
- possibilità di partecipazione decisionale da parte dei lavoratori con disabilità/svantaggiati;
- possibilità di formazione dei tutor, di consulenza da parte di esperti, di intervento di mediatori professionali;
- collaborazione organica/continuativa a programmi pubblici di inclusione sociale (anche con solo stage/tirocinio/conferimenti economici, ecc.)
- assunzioni di persone con disabilità oltre i termini di legge o di persone in situazione di particolare disagio.

Il possesso di tali requisiti (10 di base intesi come standard di soglia minima e 15 per le imprese a più avanzata capacità inclusiva) veniva riscontrato tramite una intervista concordata con il referente (solitamente il titolare, un dirigente, il responsabile delle risorse umane) designato dall'impresa candidata o segnalata come potenzialmente meritevole dagli Enti pubblici e servizi preposti alle attività di orientamento, formazione professionale e inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Dal 2015 il Logo Azienda Solidale si è istituzionalizzato nell'**Albo Metropolitan delle Aziende Inclusive**, gestito dalla Città Metropolitana di Bologna fino al 2022.

Nell'Albo Metropolitan sono state iscritte le aziende, pubbliche e private for profit, con sede operativa nel territorio metropolitano di Bologna, in possesso dei seguenti requisiti:

- aver assolto (o non essere assoggettate) agli obblighi ex l. 68/99;
- avere attivato almeno un processo aziendale di tipo inclusivo, in riferimento a persone in condizione di

- svantaggio ex L. 381/91, quali assunzioni, stage o tirocini;
- non avere effettuato licenziamenti, salvo quelli per giusta causa e per giustificato motivo soggettivo e fatti salvi specifici accordi sindacali con le organizzazioni territoriali più rappresentative, nei 12 mesi precedenti l'attivazione dell'inserimento del soggetto svantaggiato.

La/le attività inclusive dovevano essere realizzate con modalità riconducibili a una o più delle seguenti fattispecie:

- collaborazione con la rete dei Servizi sociali e/o dei Servizi Sanitari e/o dei Servizi per l'Impiego pubblici;
- disponibilità di tutor aziendali (dove non già previsti obbligatoriamente dalla norma);
- affiancamento attraverso lavoro in coppia/gruppo;
- adattamenti di mansionario, ergonomici ed eliminazione di barriere architettoniche;
- altre modalità/approcci inclusivi (valutati dalla Commissione).

Da ottobre 2022 l'Albo assume la denominazione di **Albo Metropolitanamente delle Aziende Socialmente Responsabili** e, sempre con la gestione della Città Metropolitana di Bologna, viene articolato nelle seguenti tre distinte sezioni:

° Aziende inclusive: aziende e altre organizzazioni socialmente responsabili che non hanno come mission esplicita l'inserimento socio lavorativo di persone svantaggiate, ma che svolgono tale attività, al di fuori dell'obbligo normativo, con l'obiettivo di incentivare una crescita socio-economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutte le persone (prioritariamente obiettivo 8 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile<sup>4</sup>).

° Aziende solidali: aziende e altre organizzazioni socialmente responsabili che sviluppano azioni virtuose per il loro impatto positivo sul sistema del welfare territoriale, contribuendo alla salute e al benessere della comunità, garantendo modelli sostenibili di produzione e di consumo

(prioritariamente obiettivo 3 e obiettivo 12 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile).

◦ Aziende educative: aziende e altre organizzazioni socialmente responsabili che si relazionano in maniera sistematica con il sistema educativo/formativo contribuendo al suo sviluppo, con attenzione alle giovani generazioni, ma anche al mondo adulto e con l'obiettivo di creare le condizioni affinché tale sistema possa fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva e opportunità di apprendimento per tutte e tutti (prioritariamente obiettivo 4 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile)

## 4.2 Nel no profit

Ai riconoscimenti di merito precedenti sono escluse le organizzazioni del no profit che abbiano come mission esplicita l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, quali le cooperative sociali di tipo B costituite ai sensi della L. 381/1991 e successive modifiche

In particolare per le organizzazioni del no profit non rientranti nella candidabilità all'Albo Metropolitano dal 2019 il prof. Andrea Canevaro ha avanzato la proposta di un **Marchio regionale C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva)** che alla luce di determinati requisiti riconosca la qualità inclusiva dei progetti a operosità produttiva posti in essere (Canevaro e Callegari 2022).

L'improvvisa perdita del pedagogo a maggio 2022 ha purtroppo fermato il processo di promozione e istituzione del Marchio a livello di Regione Emilia Romagna con il rischio di smarrire l'importante finalità volta a qualificare sempre più l'offerta di progetti e servizi di inclusione socio lavorativa di persone a occupabilità complessa.

Per non disperdere il valore di tale iniziativa AILeS propone dal 2024, in collaborazione con il CeDEI, il conferimento di un **Attestato di merito C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva)** per le organizzazioni del no profit operanti nel territorio metropolitano bolognese, che si affianca all'Albo prima visto.

I requisiti da riscontrare per il riconoscimento distintivo sono quelli emersi dalla ricerca coordinata dalla prof.ssa Sandri, che ricomprendono e sviluppano quanto delineato nella precedente ricerca del prof. Errani:

- avere un progetto generale e progetti individuali, flessibili, aperti a esiti non predeterminati;
- dotarsi di strumenti di osservazione, monitoraggio, valutazione degli andamenti e degli esiti;
- predisporre un ampio spettro di attività operose interne, oppure in connessione con l'esterno, a rete;
- mantenere un'apertura al nuovo come possibilità di sperimentare altre attività che valorizzino talenti e desideri delle persone;
- riconoscere l'importanza della soddisfazione delle persone e ogni individuale istanza di autodeterminazione;
- considerare come centrale la relazione personalizzata;
- favorire la reciprocità adattiva del contesto e non solo del soggetto;
- prevedere l'attività in gruppo;
- avere una impostazione organizzativa non autoritaria, cooperativa;
- favorire il coinvolgimento partecipativo in riunioni di programmazione e assembleari;
- promuovere apprendimenti, appartenenza, identificazione; considerare l'importanza dell'impatto sociale / coevolutivo dell'attività svolta;
- adottare modalità legali di impiego delle persone;
- tenere il collegamento con le misure di sostegno al reddito; facilitare la possibilità di passaggio ad altre migliori opportunità e a esiti assuntivi.

Naturalmente c'è la consapevolezza che nella pratica operativa difficilmente tali requisiti possono essere tutti pienamente soddisfatti. E' importante tuttavia che le organizzazioni più virtuose si dispongano per approssimarsi il più possibile al loro raggiungimento e si diano dei piani di miglioramento continuo tendenti all'ottimalità (v. Disciplinare dell'Attestato di merito C.O.P. in allegato)

### 4.3 In territori e comunità

Per responsabilità sociale di territorio si può intendere l'orientamento e l'azione svolta da una comunità, con caratteristiche connotative proprie, in favore dello sviluppo compatibile, nel rispetto dell'ambiente e per aumentare la coesione sociale, con particolare riguardo ai suoi membri più svantaggiati, in un contesto geografico delimitato

Presuppone l'esistenza di una cultura e di un tessuto sociale che condivide valori di fondo e principi etici al di sopra delle distinzioni di appartenenza o di schieramento politico, che consente ai soggetti agenti di interagire, di comunicare e di comprendersi, reciprocamente, pur nella dialettica di posizioni e interessi diversi, per addivenire ad accordi e intese, nell'interesse generale.

Un territorio, una comunità, un sistema socialmente responsabile può dare il meglio di sé localmente, su dimensioni padroneggiabili, sia secondo la nozione di senso intersoggettivo che di complessità sistemica, con azioni innovative di welfare di comunità e di politica attiva del lavoro che vedono partecipi e collaboranti le pubbliche istituzioni, le organizzazioni del terzo settore e le imprese profit più eticamente avvertite.

Un orientamento in questa direzione, con all'attivo molte iniziative di inclusione lavorativa e sociale di persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate, è stato espresso dalla Città Metropolitana di Bologna tramite delibera n. 45 del 26/10/2022 in occasione dell'approvazione del regolamento dell'Albo Metropolitano delle Aziende Socialmente Responsabili, prima richiamato alla sez.4.1.

Riportiamo di seguito la premessa alla succitata delibera:

“La Città metropolitana di Bologna da anni opera per lo sviluppo di una responsabilità sociale collegata ai temi dello sviluppo sostenibile, che vada oltre la scelta del singolo, per divenire una scelta culturale di territorio.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile rappresenta una conferma della strada intrapresa e pone fra gli obiettivi di sviluppo sostenibile anche quelli immateriali che attengono al benessere,



alle pari opportunità, all'inclusione sociale, ai diritti di cittadinanza e alla dignità delle persone.

La Città metropolitana ha elaborato nel maggio 2021 la propria Agenda 2.0, che si caratterizza come strumento dinamico e in continua evoluzione, contenente gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile di livello metropolitano e l'orientamento a questo fine delle politiche degli enti locali nell'esercizio della funzione di "coordinamento dell'azione complessiva di governo del territorio".

La Città metropolitana di Bologna vuole fare leva su tali obiettivi per affermarsi come territorio socialmente responsabile, facendo di questa capacità un brand distintivo, nella consapevolezza del valore sociale ed economico che il benessere di un territorio, inteso in tutte le sue accezioni, ha a livello reputazionale e, dunque, di credibilità e riconoscibilità generale. Città metropolitana di Bologna si fa quindi promotrice dello sviluppo della responsabilità sociale in relazione ai temi dello sviluppo sostenibile, al fine di farla diventare una scelta culturale di territorio. Si tratta di adottare una strategia comune e condivisa, in cui raccogliere le diverse esperienze pubbliche e private con l'obiettivo di affermare l'area metropolitana come territorio socialmente responsabile, anche valorizzando l'Albo metropolitano delle Aziende Socialmente Responsabili.

Questa azione di responsabilizzazione di comunità e di territorio ha un senso etico, ma ha anche un valore economico, perché la reputazione di un territorio è un surplus riconosciuto a livello generale. In questa ottica, da un lato l'Accordo fra Regione Emilia-Romagna e Città Metropolitana di Bologna per lo sviluppo economico e sociale<sup>2</sup> contempla la responsabilità sociale d'impresa e del territorio fra gli obiettivi da perseguire. Dall'altro, il Patto metropolitano per il Lavoro e lo Sviluppo sostenibile, siglato il 13 gennaio 2021 da 51 stakeholder del territorio come contributo al Patto regionale per il Lavoro e il Clima, ha deciso di promuovere, fra i progetti prioritari sia nel Cluster 1 sia nel Cluster 3, la realizzazione dell'Albo metropolitano delle Aziende socialmente responsabili.

Da diversi anni l'area metropolitana bolognese è attiva rispetto al coinvolgimento delle imprese e del sistema produttivo e della comunità per la realizzazione del benessere sociale, in particolare grazie all'introduzione dell'Albo delle Aziende inclusive, che coinvolge aziende socialmente responsabili che realizzano attività

di inclusione socio- lavorativa delle persone in condizione di svantaggio.

Nel Patto si punta ad una evoluzione dell'Albo già esistente, creando l'Albo metropolitano delle Aziende Socialmente Responsabili in cui accogliere le imprese e in generale i soggetti privati profit e no profit che si distinguono per comportamenti virtuosi e sostenibili, attraverso l'istituzione di ulteriori Sezioni nell'Albo, con possibilità di aggiungerne progressivamente anche altre in relazione ai diversi Goals dell'Agenda 2030.

Attraverso l'Albo metropolitano delle Aziende Socialmente Responsabili, che raccoglie le imprese che si distinguono per comportamenti socialmente responsabili, in quanto collaborano attivamente al raggiungimento dei Goals fissati dall'Agenda 2030, la Città metropolitana intende quindi lanciare un'azione di collaborazione e co-progettazione pubblico- privato per affermare l'area metropolitana come territorio socialmente responsabile.”  
([www.cittametropolitana.bo.it/sanitasociale/aziende\\_inclusive](http://www.cittametropolitana.bo.it/sanitasociale/aziende_inclusive))

Con questa impostazione politico-istituzionale il contesto metropolitano bolognese potrebbe ben essere rappresentativo di una Responsabilità Sociale di Territorio che dal generale può promuovere e sostenere, condizionando positivamente, la progressiva caratterizzazione qualitativa di contesti inclusivi sia nel profit che nelle organizzazioni di terzo settore, a vantaggio delle persone con maggiori difficoltà occupazionali, nel segno della operosità produttiva.

## Conclusioni

L'importanza dei contesti per l'inclusione sociale e lavorativa che abbiamo voluto sostenere nella trattazione ci porta a riconoscere nelle organizzazioni del terzo settore, in particolare nella cooperazione sociale di tipo B, gli interlocutori più aperti a processi di qualificazione e di miglioramento continuo.

Questo soprattutto in funzione delle esigenze e delle caratteristiche delle persone a occupabilità complessa che sono maggiormente esposte alla inoccupazione e alla disoccupazione prolungata nel mercato competitivo e nel mondo ordinario del lavoro delle imprese profit.

Ovviamente non basta qualificarsi come ente che esibisce finalità solidali, non speculative, per le persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate per essere riconosciuti idonei ad accogliere nel migliore dei modi tali persone.

L'impegno profuso va indirizzato a rendere i propri contesti di accoglienza e di impiego delle persone i più adeguati possibile alle esigenze individuali, alle soggettive potenzialità affinché ogni singolo possa realizzare il proprio progetto di vita e di lavoro.

Certo, è un percorso sempre in salita, che non può adagiarsi sulla comoda illusione che tutto quello che si poteva fare si è fatto, correndo il rischio di scivolare via via, anche inintenzionalmente, verso una deriva assistenziale.

Come si è detto, l'operosità produttiva e i contesti che la rendono possibile dovrebbero risultare quanto di più lontano da una concezione assistenziale dell'accoglienza, in favore del coinvolgimento, che deve rimanere pro attivo, delle persone.

In tal senso la proposta rivolta alle organizzazioni del no profit di partecipare al riconoscimento di merito C.O.P. è un invito all'etero/autovalutazione di andamenti ed esiti nell'ottica della trasparenza e del miglioramento continuo.

E' invito ad aderire a un processo partecipato, condiviso, che nella verifica del possesso di requisiti ritenuti validi per l'efficacia inclusiva dei progetti posti in essere rimane aperto al costante adeguamento dei medesimi, tenendo conto anche di

indicazioni, suggerimenti, proposte da parte degli stessi soggetti gestori.

L'esito, oltre al riconoscimento del merito distintivo per la propria organizzazione, incrementandone reputazione e credito fiduciario nei confronti degli stakeholder, può fungere da trasferimento di credito per le stesse persone operosamente coinvolte nelle attività a valore d'uso o di mercato.

Queste persone non dovrebbero mai essere considerate improduttive perché dedite ad attività di ripiego, come mero riempitivo di un tempo vuoto di "non lavoro", senza alcun riconoscimento del ruolo sociale svolto e senza diritto ad alcuna remunerazione.

Se l'ente, il progetto, il contesto e l'attività nell'ambito dei quali la persona è inclusa ha valore di operosa produttività alla luce di determinati criteri qualitativi, in un contesto territoriale e comunitario socialmente responsabile acquisisce credibilità e maggior forza la richiesta di riconoscimento non solo di un ruolo sociale per le persone attivamente coinvolte ma anche di un corrispettivo economico.

Potrebbe essere un "reddito sociale" verso cui tendere, con il sostegno delle organizzazioni di rappresentanza degli enti gestori e delle associazioni che tutelano i diritti delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate, interpellando le pubbliche istituzioni e la politica affinché possano prevedere riconoscimenti dignitosi nelle risorse da destinare alle misure di sostegno al reddito quando tali persone sono attive, ma inoccupate/disoccupate.

La proposta dell'Attestato di merito C.O.P., infine, è a nostro avviso complementare e finanche, qualora ammissibile, interna all'Albo Metropolitano delle Aziende Socialmente Responsabili, ritenendo del tutto condivisibile la prospettiva delineata dalla Città Metropolitana di Bologna (v. sez. 4.3).

Confidiamo che si traduca in concreta operatività e che possa legittimare nel tempo quanto da noi auspicato.

## Allegati

### Un approccio nella valutazione di efficacia inclusiva dei progetti-contesti a operosità produttiva

Per la valutazione qualitativa, di efficacia inclusiva dei progetti a operosità produttiva l'**approccio relazionale-transattivo** (Ardigò 1982, Donati 1983,1991) considera importante nelle forme societarie, come in quelle di lavoro associato in imprese profit e di terzo settore, la **relazione dotata di senso** che dovrebbe instaurarsi, secondo **reciprocità**, evitando modalità unilaterali e meramente adattive, **tra la dimensione soggettiva/intersoggettiva e quella contestuale, di sistema** delle realtà di appartenenza, affinché si possano generare condizioni adeguate di integrazione-inclusione sociale.

I due termini, secondo la **pedagogia istituzionale**, non sono sinonimi, ma sono in larga parte sovrapponibili. Condividono analoghi assunti di valore ed elementi connotativi, nella misura in cui l'**integrazione** non può essere intesa in senso performativo, di mero adattamento del soggetto al contesto, bensì, come per l'**inclusione**, in priorità rimane sempre la valorizzazione delle individuali potenzialità, che interagiscono attivamente con il contesto, il quale a sua volta deve disporsi con le modalità più appropriate per ricomprendere ogni diversità soggettiva.

Viene sottolineata, inoltre, “l'**ottica coevolutiva**, di reciprocità, a fondamento del concetto di integrazione, che pone il riconoscimento dei bisogni del singolo soggetto con deficit, della sua storia formativa, dei suoi punti di forza come volano per una profonda innovazione culturale, civile, istituzionale, organizzativa, didattica a beneficio di tutti i membri della comunità” (Sandri, 2020, p. 22).

L'**inclusione** delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, a “occupabilità complessa” in primis considerate è, dunque, un

processo dinamico, articolato su più piani, aperto a esiti estensivi e progressivi, mai comunque definitivi, di natura **eminentemente relazionale, sociale, culturale**, prima che prestazionale, organizzativa, strutturale, per quanto siano interessate entrambe le dimensioni tra loro strettamente interconnesse.

L'una dimensione è, infatti, al contempo condizionata e condizionante l'altra, soprattutto **a livello micro**, nelle circostanze situazionali dove si possono osservare, quando c'è inclusione, **secondo una declinazione fenomenologica** (Berger, Luckman 1966), movimenti virtuosi di accoglienza delle diversità soggettive, supporto agli apprendimenti, senso di appartenenza e identificazione nel ruolo svolto e nella realtà ospitante.

Dal micro, per cerchi concentrici, si riesce a risalire la china **fino alle dimensioni più ampie** contestuali, comunitarie e di sistema, nelle quali si possono da un lato promuovere e dall'altro coadiuvare, pur con movimenti di lungo corso e per effetto carsico di graduale influenzamento, **processi coevolutivi** che riflettono nel generale quello che in modo puntiforme si può realizzare in ogni specifico percorso inclusivo, con quella persona, in quel particolare contesto prossimale (Canevaro 2015, Vigosky 2002).

Quando l'inclusione si compie fino all'auspicabile approdo occupazionale, con dignità retributiva e piena gratificazione per il lavoratore, si dà coincidenza tra **benessere sociale** e **benessere soggettivo**. Spesso, invero, le due condizioni e le rispettive metriche di giudizio non sempre convergono. Ci possono essere forme di impiego ed esiti occupazionali secondo parametri di benessere sociale che non si accompagnano alla soddisfazione della persona, così come anche una situazione di **impiego operoso** (Canevaro 2020), non considerato lavoro secondo i correnti canoni giuslavoristici, può essere fonte di benessere soggettivo.

Certamente non può dirsi adeguata, anche con le migliori intenzioni e disposizioni attuative, di contesto, una pratica inclusiva che non sia riconosciuta motivante, gratificante, soddisfacente dalla persona, che rimane protagonista, al cui cospetto va rimesso il giudizio, anche controfattuale, di ultima istanza. **Una persona può dirsi inclusa se “si sente” inclusa**, se si trova bene in quel contesto, se fa quello che desidera e diventa ciò che vorrebbe. Non può essere definita inclusa solo da altri, anche se addetti ai lavori, esperti, bene intenzionati.

Il processo di inclusione lavorativa dovrebbe correlarsi con condizioni di **qualità del lavoro** che consentano di padroneggiare l'attività svolta e di partecipare alle decisioni che sovrintendono al lavoro stesso (Novara, Rozzi, Sarchielli 1983, Gallino 1983), dando risposta a bisogni non solo igienici, di sussistenza, mantenimento e sicurezza nel futuro, ma motivanti interesse e impegno individuale, favorendo l'appartenenza in una compagine relazionale e la realizzazione del sé (Maslow ed Herzberg in Novara, Rozzi, Sarchielli 1983 ).

Dovrebbe rispondere a un principio di **qualità della vita**, che non può essere negato come diritto e aspirazione a chi è costretto a convivere con una disabilità rilevante o si trova in una situazione di grave svantaggio personale, familiare, sociale. Una qualità della vita intesa non come assenza di malattia o deficit, ma come condizione di benessere fisico, psicologico, sociale e di partecipazione attiva (Donati 1984), alla base della definizione e realizzazione di ogni individuale **progetto di vita**.

Sappiamo quanto irto di ostacoli e barriere diventi la realizzazione di un progetto di vita e di inclusione socio lavorativa qualitativamente valido, soddisfacente per la persona nelle circostanze di crisi economica, epidemica, occupazionale che abbiamo attraversato e di progressiva, profonda trasformazione dei sistemi produttivi (Bianchi 2018), spesso escludenti in primis proprio coloro qui da noi considerati.

Si tratta il più delle volte di trovare la **corrispondenza migliore possibile nelle circostanze date** tra bisogni, desideri, aspettative delle persone a occupabilità complessa (unitamente alle aspirazioni delle rispettive, influenti, famiglie) con ciò che è realisticamente praticabile, accessibile, raggiungibile dalle persone stesse nell'ambito dei progetti e delle attività poste in essere dalle organizzazioni imprenditoriali e di terzo settore (Callegari 2020).

Consapevoli delle opportunità offerte e dei limiti che presentano anche le progettualità con i contesti più accoglienti, supportivi, prossimali, non è il principio di eccellenza che solo può connotare la valutazione delle realizzazioni poste in essere, anche se le stesse devono sempre tendere alla qualità più elevata nell'ambito di processi di miglioramento continuo.

Va innanzitutto adottato il **criterio delle buone prassi replicabili**, che considera l'idoneità del rapporto tra la persona e il contesto di impiego, cercando di combinare in modo bilanciato giudizi soggettivi, "interni", dei singoli attori relativamente alla propria condizione inclusiva e considerazioni "esterne" degli addetti alla relazione di sostegno. Tenendo assieme, anche quando tendono a divaricarsi, grado di benessere soggettivo ed entità del benessere sociale raggiunti, unitamente agli effetti coevolutivi prodotti, secondo **parametri di valutazione multidimensionali e multifattoriali**.

## Riferimenti bibliografici

- Ardigò A. (1982), "Dallo stato assistenziale al "Welfare state", in Rossi G., Donati P. (a cura di), *Welfare state: problemi e alternative*, Milano, Franco Angeli.
- Berger P. L. e Luckmann T. (1997), *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Bianchi P. (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*, Bologna, Il Mulino.



- Callegari L. (2020), *Per l'inclusione delle persone disabili, fragili, vulnerabili. Il ruolo della cooperazione sociale e del reddito di base*, Faenza, Homeless Book.
- Callegari L. (2020), *Un Patto Metropolitano per l'operosità e l'inclusione delle persone a occupabilità complessa*, Faenza, Homeless Book.
- Canevaro A. (2015), "La prossimità, il welfare, la partecipazione alla società" in Messia F. e Venturelli C. (a cura di), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità*, Trento, Erickson.
- Canevaro A (2020), *Operosi tutti, insieme*, in "L'integrazione Scolastica e Sociale", n. 19, Trento, Erickson.
- Donati P. (1983), *Introduzione alla sociologia relazionale*, Milano, Franco Angeli.
- Donati P. (1984), *Risposte alla crisi dello stato sociale. Le nuove politiche sociali in prospettiva sociologica*, Milano, Franco Angeli.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Milano, Franco Angeli.
- Gallino L., Baldissera A., Ceri P. (1983), "Per una valutazione analitica della qualità del lavoro", in La Rosa M. (a cura di), *Qualità della vita e qualità del lavoro. Problemi e prospettive per gli anni 80*, Milano, Franco Angeli.
- Novara F., Rozzi R. A., Sarchielli G. (1983), *Psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Sandri P. (a cura di) (2020), *Rigenerare le radici per fondare i processi inclusivi. Dalla legge 517/77 alle prospettive attuali*, Milano, Franco Angeli.
- Vygotskij L.S. (2002), *Il processo cognitivo*, Torino Boringhieri.

## **Dare valore anche con il “non lavoro”: quali rischi evitare**

Impegnarsi per dare valore alle persone con occupabilità complessa coinvolgendole in attività comunemente considerate di “non lavoro”, in quando non corrispondenti alla domanda di mercato e senza una retribuzione contrattualizzata derivante dallo scambio economico, è doveroso, visto il numero progressivamente crescente di coloro che rimangono a lungo inoccupati/disoccupati.

Operare su questo versante, eticamente rilevante, comporta però il rischio:

- 1 - di esporsi alla critica di non perseguire la strada maestra dell’inserimento lavorativo nelle imprese profit, indulgendo in attività che poggiano sul finanziamento pubblico,
- 2 - della svalutazione da parte dei servizi pubblici, in particolare di politica attiva del lavoro e da parte delle famiglie, che chiedono un “lavoro vero”, facendo valere la L 68/99 per le persone con disabilità,
- 3 - di scivolare, anche non intenzionalmente, in una deriva assistenziale, soprattutto quando le persone coinvolte presentano difficoltà importanti,
- 4 - della caduta motivazionale che attraversa sia le persone coinvolte e sia gli operatori di supporto, con andamenti ed esiti di mero riempimento del tempo,
- 5 - di assecondare forme di impiego non legali, senza regolazioni contrattuali e senza tutele.

1

Sul primo punto va ribadito che l’inserimento lavorativo nel mondo ordinario del lavoro rimane una priorità sempre da perseguire e da sviluppare, anche a fronte dei cambiamenti nei processi produttivi che con le nuove tecnologie possono restringere il campo delle mansioni compatibili con le persone a occupabilità complessa. Tali cambiamenti generano certamente nuove opportunità professionali, tuttavia meno raggiungibili da chi ha maggiori difficoltà prestazionali e non dispone delle competenze specialistiche richieste dalle aziende.

Rimangono attività esecutive per le quali la sostituzione di manodopera con le tecnologie non è conveniente, ma si tratta di lavori sovente a orario parziale, discontinuo, non contrattualizzati, senza tutele sindacali, dove la L 68/99 non sempre è applicabile. Su queste attività si innesca peraltro una forte competizione tra senza lavoro che premia chi ha meno limitazioni fisiche, cognitive, psichiche.

Sono i settori quali la logistica, l'edilizia, il delivery, la ristorazione, l'agricoltura, l'ospitalità turistica, ecc. nei quali prevale la stagionalità, la precarietà, il part time involontario, senza minimi retributivi, spesso in nero, dove si assume personale, nostri connazionali o spesso immigrati disposti a lavorare a ritmi serrati, non di rado in condizioni di vero e proprio sfruttamento.

Per le persone a occupabilità complessa, in particolare con disabilità, queste forme di impiego possono rappresentare una esperienza episodica, di dubbio valore formativo, se poi l'esito come molto probabile è il ritorno a una condizione di disoccupazione prolungata, che fa affidamento sui pochi ammortizzatori sociali messi a disposizione (Naspi, Assegno per l'Inclusione). In ogni caso non risolvono il problema della sussistenza retributiva, andando ad alimentare tali esperienze di lavoro il fenomeno crescente dei working poor.

Molte persone di più difficile occupabilità, sia che abbiano o meno avuto esperienze di lavoro "fragile", devono fare affidamento sulla propria famiglia di appartenenza e vanno a costituire un numero oscuro elevatissimo di inoccupati/disoccupati senza rappresentanza associativa e politica. Anche le misure di sostegno al reddito attualmente disponibili (AdI al posto del RdC) non sono individuali, ma famigliari e per chi non fa nucleo famigliare autonomo non consentono alcun significativo ristoro. Di fatto è il "welfare famigliare" con pochi aiuti di stato che deve affrontare il problema.

2

A fronte di tali vuoti e carenza di sistema corrisponde l'aspettativa da parte dei pubblici servizi, a partire da quelli per il lavoro, che la strada debba essere l'inserimento nel mondo

ordinario delle imprese profit, avvalendosi degli strumenti formativi e di tirocinio attualmente disponibili. Tali strumenti però, come ampiamente evidenziato dalla pratica sul campo, sono insufficienti a colmare la distanza tra la persona e il mercato del lavoro competitivo, quando la stessa distanza è particolarmente elevata e con i cambiamenti nei processi produttivi prima menzionati progressivamente aumenta.

Al problema della mancanza di occupazione e lavoro si risponde che la soluzione, tautologica, non può essere altro che di trovare occupazione con un “lavoro vero”, retribuito, che affranchi dall’assistenza pubblica chi non percepisce reddito. Con ciò rimandando la questione alla responsabilità dei singoli che si debbono attivare (a prescindere dalla propria condizione soggettiva e sociale) e all’operato di chi dovrebbe con gli strumenti di politica attiva del lavoro disponibili chiudere, demiurgicamente, la quadratura cerchio.

Così facendo, implicitamente, si addebita la responsabilità di non trovare un lavoro in primis alla persona inoccupata/disoccupata, di fatto colpevolizzandola e a chi opera nella veste di personale di supporto nelle azioni di raccordo per realizzare l’allineamento con le aspettative aziendali e i filtri selettivi posti all’ingresso dei luoghi di produzione. Il sistema nel suo complesso esce esentato da responsabilità al riguardo e anche i centri per l’impiego, notoriamente sotto organico e sottofinanziati se raffrontati ad altri paesi europei (in un rapporto di 1 a 10 con la Germania), sono destinati all’inefficacia e a svolgere poco più che una funzione notarile.

In tali circostanze, che assumono le sembianze di un “gioco dell’oca” con il ritorno reiterato alla casella di partenza, sono comprensibili le legittime aspirazioni a un lavoro dignitoso, con una retribuzione decorosa, espresse dalle famiglie, in particolare delle persone con disabilità, oltre che dalle stesse persone inoccupate/disoccupate, facendo valere la L. 68/99 per impegnare le aziende soggette ad adempiere con le percentuali previste.

Tali aspirazioni, purtroppo, nelle circostanze attuali e nelle contraddizioni di sistema menzionate, sono destinate a rimanere spesso disattese, facendo maturare nel tempo l’amara

consapevolezza che dopo tentativi ripetuti le persone a occupabilità complessa rimangono senza quel “lavoro vero” di cui avrebbero diritto, quantitativamente calante e qualitativamente meno raggiungibile, che non può essere in alcun modo reso obbligatoriamente dalle aziende, anche a fronte di una legge dello stato.

La L 68 è importantissima, visto che se non ci fosse verrebbe a mancare il sostegno normativo alle azioni di politica attiva del lavoro finalizzate a un inserimento lavorativo nel profit, con effetti disastrosi. La stessa legge però ha una cogenza limitata alla possibilità di trovare un accordo consensuale con le aziende soggette, nella consapevolezza che le stesse possono rendersi disponibili indicando il proprio fabbisogno su profili professionali spesso non raggiungibili dalle persone a occupabilità complessa e già solo con questa apertura venire considerate adempienti.

Posto tutto questo, comunque, ogni proposta alternativa, di transizione o complementare al cosiddetto “lavoro vero”, con diverse modalità di impiego delle persone destinate a rimanere a lungo o sine die escluse dal mondo della produzione di beni o servizi, rischia di essere non considerata o svalutata, come un ripiego di per se insoddisfacente, senza considerare il contributo che altre attività operosamente produttive possono dare alla maturazione di una maggiore occupabilità spendibile in futuro nel profit o in una cooperativa sociale di inserimento lavorativo.

Vi sono ambiti, infatti, dove le persone a occupabilità complessa possono svolgere attività operosamente produttive che hanno valore sociale (ambiente, cultura, arte, formazione, sociale, beni comuni), pur non immediatamente economico e che permettono apprendimenti validi di competenze prestazionali e relazionali trasferibili in azienda o comunque di utilità collettiva e sui quali anche le persone di più complessa occupabilità possono avere un ruolo socialmente riconosciuto.

Qui si inserisce lo sforzo identificativo di quali caratteristiche qualitative dovrebbero avere tali attività e i contesti che le organizzano, facendo riferimento alle risultanze della ricerca promossa e coordinata dal CeDEI nel periodo 2019-2023, in base alle quali AILeS propone il riconoscimento di merito

qualitativo e di efficacia inclusiva C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva) prefigurato, nell'ultima parte della sua vita, da Andrea Canevaro.

3

I progetti e i contesti a operosità produttiva dovrebbero rispondere a determinati requisiti, per avere senso per le persone coinvolte, per essere generativi di soddisfazione soggettiva, di apprendimenti individuali e di gruppo utili, di appartenenza relazionale, di coevoluzione con vantaggi per tutti. Dovrebbero distinguersi nettamente dal mero riempimento del tempo non finalizzato a obiettivi percepiti come veri e motivanti da parte delle persone coinvolte, oltre che di valore per altri (comunità di appartenenza, cittadini, lavoratori, consumatori, clienti, partner, ecc.).

I requisiti distintivi di questi progetti/contesti, oltre a discendere dalle risultanze della menzionata ricerca CeDEI, dovrebbero recepire le indicazioni che vengono dalle persone a occupabilità complessa coinvolte, dalle loro famiglie, dagli operatori e dai responsabili degli enti gestori in un processo di condivisione validante la qualità di forme di impiego comunemente considerate “non lavoro”, perché non retribuite e senza una vera e propria assunzione in azienda, ma non di meno importanti per l'inclusione socio lavorativa di chi le svolge e per la comunità di appartenenza.

Progetti e contesti a operosità produttiva dovrebbero adempiere, o quantomeno tendere, al raggiungimento dei seguenti aspetti qualitativi:

- avere un progetto generale e progetti individuali, flessibili, aperti a esiti non predeterminati;
- dotarsi di strumenti di osservazione, monitoraggio, valutazione degli andamenti e degli esiti;
- predisporre un ampio spettro di attività operose interne, oppure in connessione con l'esterno, a rete;
- mantenere un'apertura al nuovo come possibilità di sperimentare altre attività che valorizzino talenti e desideri delle persone;

- riconoscere l'importanza della soddisfazione delle persone e ogni individuale istanza di autodeterminazione;
- considerare come centrale la relazione personalizzata;
- favorire la reciprocità adattiva del contesto e non solo del soggetto;
- prevedere l'attività in gruppo;
- avere una impostazione organizzativa non autoritaria, cooperativa;
- favorire il coinvolgimento partecipativo in riunioni di programmazione e assembleari;
- promuovere apprendimenti, appartenenza, identificazione;
- considerare l'importanza dell'impatto sociale / coevolutivo dell'attività svolta;
- adottare modalità legali di impiego delle persone;
- tenere il collegamento con le misure di sostegno al reddito;
- facilitare la possibilità di passaggio ad altre migliori opportunità e a esisti assuntivi

Il possesso di tali requisiti dovrebbe evitare derive assistenziali nella organizzazione e nello svolgimento delle attività, soprattutto quando le persone a occupabilità complessa hanno importanti difficoltà, che richiedono un particolare impegno da parte degli operatori di supporto preposti. Un impegno che debbono fare proprio le organizzazioni del no profit quali prevalenti gestori di queste attività, con personale qualificato, appositamente formato e con accorgimenti organizzativi e operazionali adeguati.

Servono contesti di accoglienza facilitanti, ad alta intensità relazionale, con mediatori efficaci, aperti a rapporti di collaborazione con l'ambiente esterno, con altri attori partner, per ampliare la gamma delle possibili attività in modo tale che anche tramite complementarietà o passaggi dall'uno all'altro progetto/attore collaborante si possano trovare gli abbinamenti migliori possibili delle persone con i compiti da svolgere assieme ai compagni più sintonici e agli operatori idonei.

4

In organizzazioni che assumono l'impegno del monitoraggio di andamenti ed esiti, della auto ed etero valutazione, del miglioramento continuo, all'interno di adeguate coperture economiche dei costi sostenuti nei rapporti convenzionati con gli enti pubblici preposti, si dovrebbero ridurre i rischi della flessione motivazionale di operatori e persone a occupabilità complessa a cui sono esposti nelle routine operative di lungo periodo.

Un rischio questo particolarmente insidioso, di cui è bene essere consapevoli, che può compromettere anche le migliori intenzionalità e degradare l'efficacia di progetti concepiti e gestiti secondo i più accorti propositi, tenendo conto dei requisiti di qualità prima richiamati.

La prolungata continuità delle stesse attività, con le medesime persone, che nel tempo passano dalla giovinezza, all'essere adulti, fino alle soglie della terza età, può facilmente ingenerare modalità sempre più cristallizzate e istituzionalizzate che sfuggono alla consapevolezza degli attori coinvolti, ma che non di meno provocano distorsioni e seri danni.

Anche il progetto e il servizio più promettente può diventare un contenitore spersonalizzante dove l'attività serve per riempire un vuoto temporale (coprire l'orario previsto a prescindere da cosa, come, perché, per chi si fa una certa attività), perdendo di vista motivazioni originarie, finalità, senso, utilità sociale. Il monitoraggio e la valutazione di andamento dovrebbero evitare questo, cogliendo i segnali anticipatori di una deriva che bisogna interrompere, modificare, introducendo correttivi, quando non cambiamenti sostanziali.



Tra i correttivi da considerare ci può essere la rotazione dei compiti affidati alle persone coinvolte, per evitare la perdita di interesse rispetto allo svolgimento delle stesse operazioni, come pure il delineare una progressione delle attività da quelle più semplici ed esecutive a quelle più articolate, che richiedono maggiore autonomia, in grado di dare il senso di una crescita in capacità e affidabilità, con maggiore soddisfazione soggettiva.

È sempre importante l'ampliamento della gamma di attività da proporre, cercando nuove commesse o diverse finalità d'uso sociale che possono prevedere un cambiamento di quanto realizzato, nella produzione di manufatti o nell'offerta di servizi. Il rapporto di collaborazione con altri attori del no profit può facilitare tale ampliamento, con la creazione di filiere all'interno delle quali le persone possono trovare più adatte collocazioni.

Nell'ambito dei processi di co-programmazione e di co-progettazione con enti pubblici e organizzazioni di terzo settore della realtà locale di appartenenza va tenuta presente tale esigenza di mantenimento della dinamicità progettuale e operativa. Questo per evitare la fissità delle proposte che possono alla lunga trasformare le pratiche operative in altrettanti contenitori che nulla hanno a che vedere con i bisogni, le esigenze, i desideri, le potenzialità delle persone accolte.

Tra i cambiamenti che si tratta di prevenire, infine ma non ultimi per importanza, ci possono essere gli strumenti a supporto degli operatori e le condizioni organizzative entro le quali si collocano. Dopo molti anni anche gli operatori più professionalmente competenti possono inaridirsi nella relazione ed essere sempre meno propositivi, fino a veri e propri stati di burn out, deleteri per la qualità di quanto posto in essere.

Qui sono gli enti gestori che devono provvedere, prevenendo supporti formativi e di supervisione da un lato, ma più in generale una organizzazione del lavoro educativo che consenta complementarità tra operatività sul campo, funzioni progettuali, di coordinamento e di valutazione dell'attività svolta, affinché gli operatori siano e si sentano valorizzati, agendo il proprio ruolo non solo sul piano esecutivo ma anche su quello della riflessione e della documentazione.

Ciò dovrebbe deporre a favore del mantenimento di una adeguata motivazione del personale preposto, della sua proattività e dell'attenzione relazionale che va preservata in favore delle persone accolte. Al di là della capacità tecnica, se viene meno la disposizione motivata verso l'altro, non c'è soluzione diversa dal riposizionamento degli operatori, in altri progetti, prima che entrino nella fase della neutralità affettiva e della cortocircuitazione emotiva.

5

Infine, non ultimo per importanza, va evitato il rischio di prestare il fianco a modalità di regolazione non legali dell'attività svolta dalle persone a occupabilità complessa che non hanno ancora maturato competenze sufficienti per consentire l'instaurarsi di un rapporto di lavoro.

Constatando che la condizione di non occupazione contrattualizzata è la regola e non l'eccezione, vanno applicati gli strumenti giuridici oggi a disposizione per regolare le varie forme di impiego. Prevalentemente trattasi dello stage (nell'ambito di azioni formative), del tirocinio formativo o inclusivo, del lavoro socialmente utile (nell'ambito dei PUC – Progetti Utili per la Collettività) o del volontariato, con le coperture assicurative di legge. Vi sono inoltre modalità in uso che lambiscono il confine con quanto giuridicamente normato e che sono riconducibili a forme di “partecipazione a progetti” variamente legittimate da enti o servizi pubblici preposti all'integrazione sociale delle persone con disabilità, disagio psichico, dipendenza psicotropa, svantaggio, ecc.

Regolazioni queste che andrebbero meglio definite e normate, perché possono scivolare in una zona grigia facilmente esposta se non già di fatto rientrante nel cosiddetto “lavoro nero”, senza riconoscimenti economici, previdenziali, assicurativi.

Questa zona e questo rischio va a nostro avviso disciplinato con il concorso di enti quali in primis i sindacati di rappresentanza dei lavoratori e le associazioni che tutelano le persone con disabilità-fragilità. Vanno soprattutto interpellate le pubbliche istituzioni che hanno titolo per avanzare proposte normative da emanare a livello quantomeno regionale se non più propriamente nazionale.

Bisognerebbe introdurre nel nostro ordinamento una sorta di “incarico per operosità produttiva” al quale si correli un “reddito sociale”, con gli istituti assicurativi per infortuni e danni contro terzi, a valere su finanziamenti pubblici, con lo stato o la regione nella veste di datori di lavoro di ultima istanza, per quelle persone che hanno bisogno di molto tempo per essere assunti in una azienda profit o in una cooperativa e in particolare per coloro che purtroppo non riusciranno a compiere questa difficile transizione.

Sarebbe in tal modo recepita la raccomandazione di Canevaro quando indica che con l’operosità produttiva si può offrire una alternativa alle persone che non lavorano ancora o non lavorano piu, coinvolgendole in negozi reali, collegati alla produzione oppure nell’ambito della cultura, della musica, dell’arte, a patto che siano “accompagnate da adeguate tutele”, evitando impieghi mortificanti e vendite compassionevoli.

Significa andare verso un “reddito di base” che venga corrisposto a coloro che conferiscono il proprio apporto in ambiti di attività a valore d’uso, per la comunità di appartenenza, quando non sussistono le condizioni di produzione a valore economico, con scambio di mercato. Sarebbe un reddito che riconosce la dignità delle persone, per la sussistenza decorosa di tutti coloro che, non per propria colpa e mancanza di volontà, rimangono esclusi dal mercato competitivo del lavoro.

Se solo si mettesse politicamente mano alla crescente disuguaglianza nel nostro paese e all’iniqua distribuzione delle risorse, con la ricchezza prodotta dal sistema economico produttivo, al netto dell’evasione fiscale che toglie oltre 100 miliardi di euro annui alle casse dello stato, ci sarebbero le risorse per dare una risposta decorosa, con un reddito di base universale, ai tanti permanenti inoccupati/disoccupati, attanagliati dallo spettro della povertà materiale oltre che esistenziale.

Come sostiene l’economista e filosofo belga Van Parijs in una intervista sulla rivista *L’Espresso* del 3 maggio 2020 “Il reddito universale non deriva dal lavoro attuale, ma è parte del surplus del lavoro passato, degli investimenti, delle innovazioni nella

tecnologia e nell'organizzazione sociale. Si tratta di distribuire in modo universale una parte di questo surplus. In questo modo tutti (non solo i ricchi) avrebbero la libertà di scegliere cosa fare della propria vita. Il reddito inoltre non è garanzia di stima e rispetto. Con il reddito di base non vengono meno le sanzioni sociali e morali né l'obbligo morale di fare qualcosa per gli altri, condizione di ogni società buona. Al contrario: potendosi combinare con altri redditi di lavoro, ti dà maggiori possibilità di svolgere attività, pagate o meno, che siano utili anche agli altri”.

Con la consapevolezza di quanto ancora manca nelle scelte della politica, nelle disposizioni di legge oggi vigenti e dei rischi fin qui esposti, la lunga strada da percorrere è dunque quella di promuovere innanzitutto un cambiamento culturale per il riconoscimento di quello che, pur non essendo lavoro, nel senso giuslavorista del termine, ha comunque valore per la persona e per la comunità di appartenenza. Tenendolo nettamente distinto da tutto ciò che è simulazione, senza finalità avvertite soggettivamente vere e collettivamente utili.

Un cambiamento che può cominciare a fare i primi passi sulle gambe di progetti/contesti/realizzazioni pratiche in grado di dimostrare la propria qualità ed efficacia nei fatti e nella massima trasparenza e partecipazione collaborativa.

## **Disciplinare Attestato di merito C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva)**

*A. I. L. e S.*

*Associazione per l'Inclusione Lavorativa e Sociale  
delle persone svantaggiate*

### **C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva)**

L'attestato di merito C.O.P. (Costruire Operosità Produttiva) viene rilasciato dalla associazione A.I.L.e.S. ([www.associazioneailes.it](http://www.associazioneailes.it)) alle organizzazioni che si sono distinte nella gestione di progetti e di percorsi a “operosità produttiva”, secondo la riflessione del prof Andrea Canevaro e della sua Scuola di pedagogia speciale, per l'inclusione di persone a occupabilità complessa, in quanto inoccupate o disoccupate a lungo, che incontrano particolari difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro ordinario.

Per operosità produttiva si intende la modalità del fare che si colloca tra la partecipazione alla comunità di appartenenza, con attività a valore d'uso e l'occupazione lavorativa, nella produzione di beni e servizi a valore di mercato, sensate per il soggetto e per il suo progetto di vita, dove ogni singolo riesce ad esprimere le sue potenzialità, i suoi talenti, le sue capacità, anche minime, in filiere e reti collaboranti, con soddisfazione personale e del contesto inclusivo, in particolare di quello prossimale, all'interno del quale il soggetto è accolto e supportato.

Il conferimento dell'attestato C.O.P. ha come finalità, oltre alla premialità reputazionale delle realizzazioni poste in essere, la promozione di processi di miglioramento continuo rispondenti, per approssimazione progressiva, ai seguenti requisiti:

- avere un progetto generale e progetti individuali, flessibili, aperti a esiti non predeterminati;
- dotarsi di strumenti di osservazione, monitoraggio, valutazione degli andamenti e degli esiti;
- predisporre un ampio spettro di attività operose interne, oppure in connessione con l'esterno, a rete;
- mantenere un'apertura al nuovo come possibilità di sperimentare altre attività che valorizzino talenti e desideri delle persone;
- riconoscere l'importanza della soddisfazione delle persone e ogni individuale istanza di autodeterminazione;
- considerare come centrale la relazione personalizzata;
- favorire la reciprocità adattiva del contesto e non solo del soggetto;
- prevedere l'attività in gruppo;
- avere una impostazione organizzativa non autoritaria, cooperativa;
- favorire il coinvolgimento partecipativo in riunioni di programmazione e assembleari;
- promuovere apprendimenti, appartenenza, identificazione;
- considerare l'importanza dell'impatto sociale / coevolutivo dell'attività svolta;
- adottare modalità legali di impiego delle persone;
- tenere il collegamento con le misure di sostegno al reddito;
- facilitare la possibilità di passaggio ad altre migliori opportunità e a esiti assuntivi

Le dimensioni e gli aspetti oggetto di valutazione sono quelli riscontrabili tramite i questionari di intervista ad alternative di risposta secondo scala Likert che è possibile richiedere al CeDEI (Centro Studi e Ricerche Disabilità, Educazione e Inclusione) del Dipartimento di Scienze dell'Educazione "G.M. Bertin" dell'Università di Bologna, tramite email, scrivendo a [edu.cedei@unibo.it](mailto:edu.cedei@unibo.it)

La correttezza metodologica richiederebbe che il possesso o meno dei requisiti venga riscontrato tramite interviste, non predisposte per l'autocompilazione, effettuate da un valutatore esterno alla organizzazione che si candida al riconoscimento. La gratuità dell'iniziativa non consente l'assunzione di tale impegno di spesa per cui si fa affidamento sul corretto utilizzo degli strumenti di rilevazione da parte del personale delle stesse organizzazioni preposto al monitoraggio di andamento ed esito dei progetti inclusivi.

Il CeDEI è referente accademico dell'iniziativa che presiede alle attività di ricerca relative ai "Progetti inclusivi che valorizzano l'operosità di persone a occupabilità complessa" e l'acquisizione via mail delle risposte agli item delle interviste effettuate e trasmesse dalle organizzazioni che si candidano ad ottenere il riconoscimento ha finalità esclusivamente scientifiche, non valutative, con garanzia del più assoluto anonimato.

L'Associazione AILeS è il soggetto valutatore, al quale vanno indirizzate, congiuntamente al CeDEI, le richieste di candidatura e successivamente le risposte rilevate dalle organizzazioni interessate a ricevere il riconoscimento, con l'impiego degli strumenti messi a disposizione e con altri mezzi ritenuti opportuni, già in uso presso le stesse organizzazioni.

La documentazione acquisita sarà esaminata da una apposita commissione presieduta dal prof Angelo Errani, membro del comitato scientifico di AILeS e già docente di pedagogia speciale all'Università di Bologna, con eventuale richiesta di informazioni integrative, al fine di esprimere il giudizio più appropriato e condiviso.

Possono candidarsi le organizzazioni del territorio della Città Metropolitana di Bologna che si occupano di inclusione socio lavorativa di persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate a occupabilità complessa che presentano una autocertificazione dei seguenti adempimenti:

- aver assolto (o non essere assoggettato) agli obblighi ex l. 68/99;
- essere in regola per gli aspetti contributivi nei confronti di INPS e INAIL ;
- rispettare le norme dell'ordinamento giuridico italiano in materia di prevenzione degli infortuni sui luoghi di lavoro e delle malattie professionali, della sicurezza sui luoghi di lavoro ai sensi del d.lgs.vo 81/2008 e s.m.i.;
- non avere effettuato licenziamenti, salvo quelli per giusta causa e per giustificato motivo soggettivo e fatti salvi specifici accordi sindacali con le organizzazioni territoriali più rappresentative, nei 12 mesi precedenti la candidatura.

Oltre alle informazioni acquisite tramite gli strumenti messi a disposizione dal CeDEI sarebbe gradita e considerata positivamente ai fini del giudizio finale una breve relazione che documenti:

- il numero e le caratteristiche delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili o svantaggiate coinvolte
- il tipo di attività/operosità produttiva svolta
- la disponibilità all' accoglienza del contesto di impiego
- la presenza di tutor, mediatori, facilitatori e di supporti/ausili
- la possibilità di lavoro in coppia o in gruppo
- la corrispondenza dell'attività svolta con le caratteristiche delle persone impiegate
- gli apprendimenti rilevati e le attitudini/potenzialità soggettive valorizzate
- la soddisfazione manifestata dalle persone con disabilità, fragili-vulnerabili
- la loro percezione soggettiva di ruolo sociale e di appartenenza con il gruppo di lavoro e l'organizzazione ospitante
- i rapporti di rete e l'impatto nella opinione di famigliari, imprese collaboranti, clienti/committenti, organizzazioni



- partner, servizi di territorio e cittadini della comunità locale
- altro ritenuto significativo ai fini della valutazione di efficacia inclusiva. (come ad es. materiale audiovisivo che illustra le caratteristiche del progetto e/o l'operosità delle persone con disabilità, fragili-vulnerabili, svantaggiate coinvolte)

La valutazione, se positiva, consente l'ottenimento dell'attestato C.O.P. valido per un biennio, al termine del quale va rinnovata la richiesta, con relativa documentazione. Nel caso in cui i riscontri siano incompleti e/o i requisiti non siano completamente soddisfatti, viene offerto un periodo di gratuito supporto consulenziale e di accompagnamento, prima del rilascio dell'attestato, a cura di AILeS e del suo Comitato Scientifico.

In ogni caso le procedure di valutazione, come anche la ricerca del CeDEI, rimangono partecipate e aperte a proposte di modifica e di integrazione degli strumenti e degli item ritenuti importanti da considerare. In tal senso il processo si configura come miglioramento continuo sia per le organizzazioni riceventi l'attestato di merito, sia che per quelle che ne definiscono i requisiti e l'attribuzione.

Periodicamente, di norma su base annuale, in un evento pubblico seminariale o convegnistico sulle tematiche dell'inclusione e della operosità produttiva organizzato da AILeS in collaborazione con l'Università di Bologna e con i partner istituzionali, del terzo settore e le imprese socialmente responsabili del territorio metropolitano, viene conferito l'attestato ai rappresentanti delle organizzazioni meritevoli, che saranno chiamate per l'occasione a relazionare sulla propria attività e sui risultati conseguiti.

La candidatura va inoltrata dal rappresentante legale dell'organizzazione, con relativa autodichiarazione, tramite email a:

AILeS (Associazione per l'Inclusione Lavorativa e Sociale delle persone svantaggiate), Via S. Maria Maggiore,1, 40.126 Bologna – email [associazioneailes@libero.it](mailto:associazioneailes@libero.it)

Congiuntamente, la richiesta degli strumenti da utilizzare va inoltrata tramite email a:

CeDEI (Centro Studi e Ricerche Disabilità, Educazione e Inclusione), Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, Via Zamboni, 33 – 40.126 Bologna – email [edu.cedei@unibo.it](mailto:edu.cedei@unibo.it)

I questionari di intervista con le risposte acquisite vanno scansionati e trasmessi tramite email sia al CeDEI - [edu.cedei@unibo.it](mailto:edu.cedei@unibo.it) che ad AILeS - [associazioneailes@libero.it](mailto:associazioneailes@libero.it)

Per info: Callegari Leonardo cell. 333/5251692 - email [callegari.csapsa@gamil.com](mailto:callegari.csapsa@gamil.com)  
[associazioneailes@libero.it](mailto:associazioneailes@libero.it)

**A.I.L.e S. Associazione di Promozione Sociale**  
CF 91307470376  
Iscrizione al RUNTS con Det. n. 3843 del 02/03/2022  
Sede: c/o C.S.A.P.S.A. Via S. Maria Maggiore, 1,  
40.126, Bologna  
Tel. 051/264013 - 264113 Fax. 051/272867  
e mail [associazioneailes@libero.it](mailto:associazioneailes@libero.it)  
[www.associazioneailes.it](http://www.associazioneailes.it)

## Bibliografia e sitografia

- AA.VV. (2024), *Nuovi passi per una transizione difficile. Dal Welfare System al Community Welfare*, Faenza, Homeless Book
- Bianchi P. (2018), *4.0 La nuova rivoluzione industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Borzaga C. Fazzi L., Rosignoli A. (2023), *Guida pratica alla co-programmazione e co-progettazione. Strategie e strumenti per costruire agende collaborative*, Trento, Erickson
- Butera F. (1982), “La professionalità come forza produttiva e come istituzione”, in Mollica S., Montobbio P. (a cura di), *Nuova professionalità, formazione e organizzazione del lavoro*, Milano, Angeli.
- Callegari L. (2009), *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative*, Bologna, CSAPSA.
- Callegari L. (2015), “Aspetti facilitanti l’inclusione delle persone disabili nei contesti aziendali”, in Errani A., Mazzetti M. (a cura di), *Terre di mezzo. Permanenze e cambiamenti nella realizzazione professionale delle persone disabili*, Napoli, Liguori.
- Callegari L. (2020), *Un patto metropolitano per l’operosità e l’inclusione delle persone a occupabilità complessa*, Faenza, Homeless Book.
- Callegari L. e Mazzocchi M. (a cura di), (2023), *Senza lavoro ma operosamente produttivi con un reddito sociale dignitoso. E il divano rimane vuoto*, Report di ricerca, Bologna, AILeS.
- Canevaro A. (2008), *Pietre che affiorano. I mediatori efficaci in educazione con la “logica del domino”* Trento, Erickson.
- Canevaro A. (2013), *Scuola inclusiva e mondo più giusto*, Trento, Erickson.
- Canevaro A. (2019), “Centri di Operosità Produttiva C.O.P.”, in

- Callegari L. (a cura di), *Transizione e realizzazione occupazionale delle persone con disabilità-vulnerabilità complesse*, Atti del seminario Università di Bologna-CeDEI, SIPeS, AILeS, 15 maggio.
- Canevaro A. (2020), *Operosi tutti, insieme*, in “L’integrazione Scolastica e Sociale”, n. 19, Trento, Erickson.
- Canevaro A. e Callegari L. (2022), “Operosità – dal Logo di Azienda Solidale al Marchio di qualità inclusiva COP”, in Callegari L. (a cura di), *Operosità e inclusione nella tutela ambientale. Quale rapporto con le misure di sostegno al reddito per le persone a occupabilità complessa ?*, atti del seminario AILeS – Arcobaleno, Faenza, Homeless Book.
- Codogno L. e Galli G. (2022), *Crescita economica e meritocrazia: Perché l’Italia spreca i suoi talenti e non cresce*, Bologna, Il Mulino.
- Errani A. (a cura di) (1997), *Equilibristi senza rete*, Milano, Angeli.
- Errani A. e Mazzetti M. (a cura di), (2015), *Terre di mezzo. Permanenze e cambiamenti nella realizzazione professionale delle persone disabili*, Napoli, Liguori.
- Errani A. (2022), *Educare o punire ?*, Scritto non pubblicato.
- Ford M. (2017), *Il futuro senza lavoro. Accelerazione tecnologica e macchine intelligenti*, Milano, il Saggiatore.
- Ford M. (2022), *Il dominio dei robot. Come l’intelligenza artificiale rivoluzionerà l’economia, la politica e la nostra vita*, Milano, il Saggiatore.
- Gosetti G e La Rosa M. (2006), *Sociologia dei servizi. Elementi di organizzazione e programmazione*, Milano, Angeli.
- Harari Y. N. (2018), *21 lezioni per il XXI secolo*, Milano, Bompiani.
- La Rosa M. (2011), “Cooperazione sociale, fasce deboli, nuovi equilibri di welfare tra stato, mercato e società civile”, in Callegari L., Fabbiani F. (a cura di), *Ruolo della cooperazione sociale nell’ambito delle politiche*

- attive del lavoro e di welfare a 20 anni dalla L. 381/91*, Bologna, CSAPSA-AILeS.
- Laville J. L. e La Rosa M. (a cura di) (2008), *Ritornare a Polanyi. Per una critica dell'economicismo ?*, Milano, Angeli.
- Lepri C, Montobbio E. (1993), *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, Milano, Angeli.
- Marzano M. (4/11/2022), *Chi riconosce il vero merito*, Milano, La Repubblica, Milano.
- Messia F. e Venturelli C. (a cura di) (2015), *Il welfare di prossimità. Partecipazione attiva, inclusione sociale e comunità*, Trento, Erikson.
- Sandri P. (2015), “Senza Muri. Un servizio per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità complessa”, in Errani A. e Mazzetti M. (a cura di), *Terre di Mezzo. Permanenze e cambiamenti nella realizzazione professionale delle persone disabili*, Napoli, Liguori Editore.
- Sandri P. (2019), *La pedagogia Speciale nei processi di inclusione scolastica. Integrazione e inclusione: un chiarimento terminologico*, documento visibile su internet.
- Sandri P. (a cura di) (2020), *Rigenerare le radici per fondare i processi inclusivi. Dalla legge 517/77 alle prospettive attuali*, Milano, Franco Angeli.
- Sandri P., Promoting the Industriousness of Persons with Complex Employability. *in corso di pubblicazione*.
- Sandri P., Callegari L., “Guardare oltre per abitare il mondo, avendo un progetto”: una ricerca per promuovere l'operosità delle persone a occupabilità complessa, *in corso di pubblicazione*.
- Saraceno C. (1/11/2022), *Il merito va fatto fiorire*, Milano, La Repubblica, Milano.
- Saraceno C. (26/11/22), *La lotteria dello studio*, La Repubblica, Milano.
- Scuola di Barbiana (1967), *Lettera a una professoressa*, Firenze, Libreria Editrice Fiorentina.

Vygotskij L. S. (2002), *Il processo cognitivo*, Torino, Bollati  
Boringhieri.

[www.cittametropolitana.bo.it/sanitasociale/aziende\\_inclusive](http://www.cittametropolitana.bo.it/sanitasociale/aziende_inclusive)