

DESEO

SVILUPPO DI DISTRETTI DI PARI OPPORTUNITÀ NEI TERRITORI DELL'ECONOMIA SOCIALE



Questo progetto è stato co-finanziato dall'Unione Europea.

Il contenuto di questa pubblicazione è sotto la sola responsabilità dell'autore.

Pubblicazione del progetto realizzata a cura di REVES

Redazione da

Erdmuthe Klaer (Coordinatrice del progetto)
Gordon Hahn (Esperto metodologico)

Con l'assistenza di

Torkel Andersson, Regione Västra Götaland
Anna Bulgarelli, Comune di Modena
Celeste Caruso, Legacoop Modena
Daniela Catanoso, Comune di Messina
Lisa Cashman, West Cork Leader Co-operative Society Ltd.
Josette Casse/Viviane Leroy, Centro d'informazione sui diritti della donna (CIDFF)
Tommaso Demicheli, CESVIP
Daniela Gariselli, ETHOS
Dominique Maillard/Philippe Parazon, Comune di Grenoble
Nordine Henni, Comune di Dunkerque
Oussama Loukili, ADELIE
José Ospina, Carbery Housing Organisation
Mariana Pfenniger, CEPS
Maria Lucia Serio, Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto
Valeria Sogni, Provincia di Piacenza
Füsün Uzuner, Coompanion
Katherine Walshe, Cork County Development Board

© 2008 – MESOGEA by GEM s.r.l.
via Catania, 62 – 98124 Messina

Tutti i diritti sono riservati.
È vietata la riproduzione anche parziale.

Edizione fuori commercio.

deseo

sviluppo di distretti di pari opportunità
nei territori dell'economia sociale

GENNAIO 2008



REVES
European Network of Cities and Regions for Social Economy

*Local Authorities and Social Economy
A Partnership for Local Sustainable Development*



MESOGEA



deseo

sviluppo di distretti di pari opportunità
nei territori dell'economia sociale

CONTENUTO

- 7** **CONTESTO DEL PROGETTO**
 - IL QUADRO STRATEGICO DEL PROGETTO DESEO: REVES
 - DESEO – IL PROGETTO
 - TEMI AL CENTRO DELL'INTERESSE E METODOLOGIA DEL PROGETTO DESEO
- 12** **CONTESTO TEORICO – AGGIUNGERE VALORE A UN CONCETTO ECONOMICO INNOVATIVO**
 - DISTRETTI: INTEGRARE LE PARI OPPORTUNITÀ E LA PROSPETTIVA DI GENERE
 - CREAZIONE DI DISTRETTI LOCALI PER LE PARI OPPORTUNITÀ LE POTENZIALITÀ DELL'ECONOMIA SOCIALE E DELLE AUTORITÀ LOCALI
- 19** **DEFINIZIONE OPERATIVA DI UN DISTRETTO DESEO**
- 22** **ESEMPI DI PROCESSI DI MUTUALIZZAZIONE (CONDIVISIONE) E DI CLUSTERING SU UN TERRITORIO**
 - PATTI TERRITORIALI
 - CONSORZIO
 - «SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF» (SCIC)
- 38** **INIZIATIVE ESISTENTI CHE PROMUOVONO LE PARI OPPORTUNITÀ E I LORO MODELLI DI COOPERAZIONE**
- 42** **SVILUPPO DI CLUSTER (DISTRETTI) LOCALI PER LA PARITÀ DI GENERE E LE PARI OPPORTUNITÀ: PROPOSTA PER UNO STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE**
 - PROSPETTIVA DI GENERE, MACROANALISI E ANALISI DEGLI STAKEHOLDER (SOGGETTI INTERESSATI)
 - ANALISI GOPP
 - ANALISI GAP
 - REALIZZAZIONE DEI PROCESSI CLUSTER
 - VALUTAZIONE DEI CLUSTER DESEO – MISURAZIONE DEL RITORNO IN VALORE INTANGIBILE SULL'INVESTIMENTO TANGIBILE
- 55** **ANALISI DI FATTIBILITÀ E APPLICAZIONE TEST SUI TERRITORI PARTNER**

COMUNE DI MESSINA/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT): CONDIVIDERE STRUMENTI DI INFORMAZIONE PER PROMUOVERE LA PARITÀ DI TRATTAMENTO SUL POSTO DI LAVORO

CEPS (ES): PROMUOVERE L'APPLICAZIONE DELLA LEGISLAZIONE SULLE PARI OPPORTUNITÀ

PROVINCIA DI PIACENZA/ETHOS/GE.SVI.P. (IT): CONDIVIDERE I PERCORSI FORMATIVI PER LE DONNE DIRIGENTI NEL SETTORE DELL'ECONOMIA SOCIALE

COMUNE DI GRENOBLE/CIDFF (FR): CREARE UN CENTRO DI RISORSE PER LE DONNE IMPRENDITRICI

COOMPANION (SE): PROMUOVERE LA PARITÀ DI ACCESSO AL CREDITO

COMUNE DI MODENA/LEGACCOOP MODENA (IT): CONDIVIDERE GLI STRUMENTI PER MIGLIORARE LA FORMAZIONE E LA MOBILITÀ DELLE DIPENDENTI DONNE

ADELIE/COMUNE DI DUNKERQUE (FR): CONDIVIDERE LE INIZIATIVE PER LA PARITÀ DI ACCESSO AL MERCATO DEL LAVORO

CARBERY HOUSING ASSOCIATION/WEST CORK LEADER CO-OPERATIVE SOCIETY LTD./CORK COUNTY DEVELOPMENT BOARD (IR): CONSOLIDARE IL SOSTEGNO AI PROMOTORI DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELL'AMBITO DELL'ECONOMIA SOCIALE

100 CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

109 ALLEGATO: PARTNER CHE PARTECIPANO AL PROGETTO DESEO

CONTESTO DEL PROGETTO

REVES, il leader del progetto, è la sola rete europea che fa lavorare insieme le autorità locali e gli attori

dell'economia sociale al fine di attivare partenariati stabili e promuovere politiche comuni per lo sviluppo locale socialmente sostenibile e l'inclusione sociale. La rete è stata ufficialmente creata nel settembre 1997, come associazione internazionale senza scopo di lucro, ad opera di un gruppo di città come Östersund (Svezia) e Reggio Calabria (IT), in collaborazione con la Confederazione europea delle cooperative di produzione e lavoro, delle cooperative sociali e delle imprese partecipative (CECOP). È così che nacque la dichiarazione di Reggio che è poi diventata la Carta di REVES, nella quale si definiscono quali sono gli obiettivi e le linee di sviluppo per la cooperazione locale ed internazionale all'interno di REVES. In 9 anni di esistenza, i concetti chiave di REVES – partnership, partecipazione, coesione sociale e nuovo impiego di qualità per la creazione di un nuovo Welfare locale pluralistico – hanno attraversato un periodo di analisi e di sviluppo comune in diverse realtà locali all'interno di 15 stati membri UE, del Marocco e della Russia.

IL QUADRO STRATEGICO DEL PROGETTO DESEO: REVES

Da diversi anni, REVES ha sviluppato un approccio partenariale pluridisciplinare per la pianificazione e la valutazione delle politiche locali. Questo lavoro è stato realizzato allargando il concetto di Responsabilità Sociale delle Imprese a qualcosa di più vasto che coinvolge tutti gli attori-chiave di un territorio dato: la Responsabilità Sociale Territoriale (RST®). La RST® è stata e continua ad essere sviluppata nell'ambito di diversi progetti e di altre attività. I suoi principi corri-

spondono agli obiettivi comuni della “Strategia europea contro la povertà e l’esclusione sociale”, come la mobilitazione di tutti gli enti pertinenti e l’applicazione di un approccio multidimensionale che mira a promuovere l’inclusione sociale. Le attività di REVES sono, da una parte, strettamente collegate alle politiche dell’Unione europea e, d’altra parte, ai processi di sviluppo locale. La rete rappresenta, in qualità di collegamento tra diversi territori nonché tra i territori e l’UE, un laboratorio unico per l’innovazione socioeconomica.

DESEO è stato sviluppato dalla rete REVES nel quadro della sua strategia di promozione dell’inclusione sociale e dell’anti-discriminazione. La maggior parte dei partner del progetto sono membri di REVES. Con 82 membri in 50 territori di 15 paesi europei, REVES funziona da grande campo di sperimentazione per i risultati del progetto DESEO e garantisce la loro vasta disseminazione. La Carta dell’associazione presenta chiaramente l’applicazione della parità di genere come uno degli obiettivi principali della rete. Quest’ultima ha già portato avanti diversi progetti legati allo sviluppo locale e al ruolo della parità di genere (creazione di imprese da donne, miglioramento delle attività di comunicazione/RP degli enti pubblici e dell’economia sociale, ecc.). I suoi membri – le autorità locali e l’economia sociale – sono in grado di fornire una preziosa perizia nel campo dello sviluppo locale, della parità di genere, della RSI/RST, della cooperazione territoriale e di altre questioni connesse.

Nella maggior parte delle iniziative summenzionate, gli operatori dell’economia sociale sono allo stesso tempo gruppo “bersaglio” (come datori di lavoro) e beneficiari finali (come membro/dipendente della loro organizzazione). Sono in grado di analizzare i bisogni e le potenzialità nonché di sperimentare nuovi modelli di cooperazione e di partecipazione. Inoltre, possono direttamente controllare l’impatto delle varie azioni d’implementazione di questi modelli. Infine, vale la pena sottolineare che buona parte dei membri e dei dipendenti dell’economia sociale sono donne.

DESEO - IL PROGETTO

Il Consiglio europeo, durante il vertice di Lisbona nel 2000, aveva chiaramente sottolineato l’importanza “di promuovere tutti gli aspetti della parità di opportunità nelle politiche dell’occupazione”. Riguardo agli obiettivi del “Programma relativo alla strategia-quadro comunitaria per la parità tra donne e uomini”, si era anche espresso l’intento di migliorare la comprensione delle questioni concernenti la parità di genere...

Esiste tuttavia uno strumento importante, capace di collegare lo sviluppo economico e la parità di genere, che finora non sembra essere stato sufficientemente esplorato: All'interno delle strategie destinate a promuovere lo sviluppo locale e la crescita economica, il clustering (creazione di distretti locali) riveste un ruolo di crescente importanza. Lo scambio di competenze e di conoscenze, processi comuni di gestione e la condivisione di risorse tra diverse aziende ed altre strutture dimostrano di essere un concetto di successo. Tuttavia, i cluster (distretti locali) non solo presentano il potenziale di stabilire una cooperazione fruttuosa, *orientata sulla crescita*, ma possono anche contribuire significativamente ai processi di inclusione sociale a livello locale, creare contatti tra le persone e reagire contro gli stereotipi.

Occorre riconoscere la parità di accesso delle donne e degli uomini alla vita economica e sociale come elemento intrinseco dei processi innovativi che favoriscono lo sviluppo locale, compresa la crescita economica. Fino ad oggi, gli aspetti quali la promozione della parità tra donne e uomini e le pari opportunità in generale, *tramite la creazione di cluster*, sono stati abbastanza trascurati.

Attori come l'economia sociale e le autorità locali potrebbero pienamente attingere alle potenzialità dei distretti ed aggiungere una nuova valenza e nuovi contenuti, come la parità di genere, ad un concetto che si fonda ancora molto sulla concorrenza.

Il progetto DESEO – "Sviluppo di distretti di pari opportunità nei territori dell'economia sociale" analizza le esperienze e potenzialità esistenti per la creazione di un sistema di distretti locali (economia sociale) che generino meccanismi di miglioramento per una uguale partecipazione delle donne e degli uomini nella vita economica e sociale. Si mettono insieme le esperienze delle autorità locali e degli operatori dell'economia sociale, e si delineano nuove modalità di collaborazione tra gli attori dell'economia sociale e/o tra gli attori dell'economia sociale e le autorità locali/regionali.

Queste attività hanno portato ad una prima progettazione di futuri distretti locali che comprendono elementi quali:

- a. Metodi per lo sviluppo di strumenti che contribuiranno alla creazione di attività di clustering tra diverse organizzazioni dell'economia sociale o all'interno di partenariati tra l'economia sociale e le autorità locali/regionali;
- b. Il miglioramento dei servizi e delle strutture dei distretti che già esistono;
- c. Criteri per il finanziamento locale per il sostegno di tali distretti;

- d. Metodi per la valorizzazione locale delle esperienze dei distretti;
- e. Elementi per la valutazione della performance dei distretti che promuovono le pari opportunità.

Da una parte, questo processo ha consentito il miglioramento di strumenti già *esistenti* quali i servizi di cura del bambino, la formazione o i sistemi di orario flessibili. D'altra parte, i partner hanno lavorato sullo sviluppo di nuovi strumenti (ideazione di nuovi servizi di trasporto e di moduli di formazione specifici per coloro che rientrano al lavoro dopo i congedi parentali, creazione di sistemi comuni di sostegno alla gestione, sviluppo di nuovi sistemi di sostegno imprenditoriale alle donne, collegati a strumenti come la microfinanza, ecc.).

I seguenti partner hanno contribuito alle attività del progetto:

- Amministrazione provinciale di Piacenza (IT)
- CE.SVI.P. (IT)
- Ethos (Cooperativa sociale) (IT)
- Comune di Modena (IT)
- Lega Provinciale Cooperative e Mutue Modena (IT)
- Comune di Messina (IT)
- Piattaforma dello Stretto (IT)
- Comune di Grenoble (FR)
- Centre d'Information des Droits des Femmes de l'Isère (CIDFF) (FR)
- Comune di Dunkerque (FR)
- ADELIE (FR)
- Carbery Housing Association (IR)
- West Cork Leader Co-operative Society Ltd. (IR)
- Cork County Development Board (IR)
- Coompanion (SE)
- CEPS (ES)

TEMI AL CENTRO DELL'INTERESSE E METODOLOGIA DEL PROGETTO DESEO

L'obiettivo di DESEO era quello di creare dei distretti economicamente *sostenibili* che promuovono varie dimensioni della parità di genere in particolare e delle pari opportunità in generale. Conseguentemente, i partner *hanno costruito sulle risorse già esistenti e disponibili invece di identificare e lanciare dei progetti totalmente nuovi che avrebbero più che probabilmente anche necessitato di nuovi mezzi.*

A livello locale, il progetto DESEO ha riunito delle risorse dell'econo-

mia sociale per le pari opportunità nell'ambito dei seguenti campi prioritari:

1. Sensibilizzazione ed informazione sulle pari opportunità e l'anti-discriminazione, Implementazione della legislazione pertinente
2. Strumenti appropriati di promozione dell'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata e del congedo parentale, compresi temi quali il trasporto
3. Strumenti appropriati di promozione della formazione/imprenditorialità, compreso l'accesso ai finanziamenti

Vista la complessità della questione e la combinazione alquanto inusuale di un concetto finora abbastanza economico con una prospettiva di pari opportunità, il progetto ha richiesto chiarezza nella struttura e nella procedura. È stato sviluppato nelle seguenti fasi:

Fase I: Definizione dei problemi e dei bisogni su ogni territorio partner: Qual'è il problema? Quale tipo di distretto si potrebbe creare – con quale obiettivo specifico? Quali elementi della cooperazione occorre migliorare (se già esistono alcuni distretti)?

Fase II: Inventario delle risorse *esistenti*: Quali sono le risorse necessarie e disponibili?

Fase III: Scoprire metodi per condividere le risorse: Come mutualizzare le risorse disponibili?

Fase IV: Qual'è il valore aggiunto dei distretti da creare su ogni territorio?

Fase V: Test

Alla fine del progetto, i partner DESEO hanno sviluppato delle raccomandazioni, comprese alcune linee guida per l'organizzazione di attività distrettuali di successo nel campo delle pari opportunità e anche per il coinvolgimento delle autorità locali.

Questa pubblicazione dovrebbe consentire ai lettori di ricostruire il processo DESEO e di trarre le proprie conclusioni in merito alla trasferibilità dei modelli sviluppati sul Suo territorio.

Dopo alcune considerazioni teoriche sul clustering con una prospettiva di genere nel capitolo 2, il capitolo 3 presenta una prima definizione di un distretto DESEO, compresi gli standard minimi per la sua creazione e il suo funzionamento.

Tuttavia, non si deve dimenticare che, fino ad oggi, i distretti o strutture simili che subordinano le loro operazioni ad una chiara prospettiva di genere non esistono quasi per niente. Il capitolo 4 presenterà quindi alcuni esempi di buone pratiche sulla condivisione delle risorse locali con più obiettivi sociali generali.

Nel capitolo 5, la definizione e gli esempi summenzionati saranno poi messi a confronto con reti ed altre strutture che promuovono altre dimensioni della questione pari opportunità: Cosa li differenzia dai distretti?

Il capitolo 6 proporrà alcuni strumenti di pianificazione e di valutazione per i distretti locali che promuovono le pari opportunità.

Una descrizione generale ed una valutazione della struttura e delle attività di sperimentazione dei distretti locali, che sono state sviluppate dai diversi partner del progetto, seguiranno nel capitolo 7.

Infine, i test locali summenzionati serviranno di base alle norme europee minime e ai principi relativi allo sviluppo di distretti per le pari opportunità nonché ad alcune raccomandazioni generali destinate ai governi nazionali e al livello europeo. È con queste raccomandazioni che si concluderà questa pubblicazione nel capitolo 8.

CONTESTO TEORICO – AGGIUNGERE VALORE A UN CONCETTO ECONOMICO INNOVATIVO

Alla luce dell'esperienza REVES
in materia di attivazione di
partenariati locali, sembra

DISTRETTI: INTEGRARE LE PARI
OPPORTUNITÀ E LA PROSPETTIVA DI GENERE

evidente che i processi di raggruppamento (clustering) durevoli non dovrebbero essere avviati o creati da soli decisori politici, ma anche tramite l'iniziativa e con la partecipazione di diversi stakeholder (soggetti interessati) locali. Tuttavia, è anche fondamentale garantire un sostegno solido per lo sviluppo di questi distretti sul territorio, tramite l'adattamento della legislazione e anche tramite un atteggiamento positivo nei confronti dell'imprenditoria e dei benefici dell'integrazione sociale. A differenza degli USA, le PMI e gli attori individuali d'Europa sono inclusi in larga misura nei processi di raggruppamento. I modelli di Robert Putnam e di Richard Normann aggiungono alcuni elementi al modello cosiddetto del diamante proposto da Michael Porters: La redditività è completata da benefici sociali o individuali. Il capitale sociale svolge un ruolo vitale.¹

I fattori chiave del successo di un clustering potrebbero essere:

- Creazione di distretti in nuove aree aziendali (per rispondere ad alcuni bisogni specifici);
- Conoscenze e competenze territoriali specifiche sfruttate con intelligenza durante la pianificazione e la realizzazione dei processi di clustering;
- Gli imprenditori hanno abbastanza libertà per sviluppare delle idee di mercato che danno buoni risultati all'interno di un cluster;

¹ Vedi, per esempio: Richard Normann (2000): "Service management"; Robert Putnam (1988): "Hanging together"; Robert Putnam (2004): "Democracies in flux".

- Integrazione del clustering come motore dello sviluppo socio-economico nelle strategie e politiche locali di lungo termine;
- Creazione di vantaggi territoriali tramite le sinergie che esistono tra diversi distretti in una regione oppure
- Cooperazione tra le imprese, la società e le università in nuovi settori innovativi (tripla elica).

I fattori summenzionati possono essere applicati a diversi tipi di cluster. Gli altri elementi da prendere in considerazione sono la dimensione (variabile), la struttura (verticale/orizzontale), il livello tecnologico e conoscitivo, la posizione(i) e il radicamento sul territorio, l'infrastruttura territoriale, gli elementi che garantiscono la sostenibilità. Infine, strettamente collegato a tutti questi elementi è il modo in cui si sviluppano le pari opportunità ed altri aspetti sociali.

I distretti generano la crescita tramite collegamenti e sinergie innovative tra le imprese ed altri attori locali. Ciò detto, non esiste una "ricetta miracolo" per la creazione di cluster (siano essi di tipo tradizionale o di tipo "DESEO"). Non esiste una guida che descrive come ben instaurare questi collegamenti e rapporti per giungere al progresso economico e alla coesione sociale all'interno di un'area geografica specifica. La sperimentazione fa o, per lo meno, *dovrebbe* sempre far parte del processo.

Un aspetto positivo del fenomeno di cluster risiede nel fatto che le strutture vengono costituite sulla base di principi e di metodi che sono diversi dagli schemi imprenditoriali tradizionali di concorrenza. Il rapporto tra le imprese che non sono normalmente associate l'una all'altra può portare all'emergenza di nuovi settori e a nuove potenzialità di crescita. Vale quindi la pena esplorare delle possibilità di promozione delle pari opportunità all'interno di questi processi di raggruppamento.

Per concludere, in tutti i campi della creazione di distretti e del sostegno ai distretti, occorre creatività quando si decide dove creare un cluster (zona territoriale o/e aziendale) e quali attività e risorse mobilitare affinché avvenga questa creazione. L'innovazione richiede creatività e coraggio, soprattutto se il raggruppamento comprende una prospettiva specifica di genere.

CREAZIONE DI DISTRETTI LOCALI PER LE PARI OPPORTUNITÀ - LE POTENZIALITÀ DELL'ECONOMIA SOCIALE E DELLE AUTORITÀ LOCALI

anche di alcuni aspetti dell'inclusione sociale come le pari opportunità è stato abbastanza sottostimato.

Ad oggi, il valore dei distretti nella promozione non solo della crescita economica, ma

Tuttavia, come è già stato sottolineato, i distretti rappresentano dei luoghi ideali non solo per la cooperazione economica ma anche per la creazione di strumenti comuni che consentiranno una migliore partecipazione delle donne e degli uomini nello sviluppo economico e sociale a livello locale. Quando vengono progettati in un modo specifico, i distretti possono favorire contemporaneamente l'innovazione, le attività imprenditoriali, la vita sociale e l'impegno civico.

L'economia sociale e le autorità locali sono, per loro natura, in grado di utilizzare e di sperimentare queste potenzialità. Per dimostrare il successo dei nuovi metodi di raggruppamento, si potrebbe aggiungere valore alle nozioni di Responsabilità Sociale delle Imprese/Responsabilità Sociale Territoriale (RST®), all'interno delle quali l'aspetto di "parità di genere" non è stato ancora pienamente sviluppato. D'altronde, le strutture dell'economia sociale sono anche molto interessate alla questione, poiché un elevato numero di dipendenti e di dirigenti dell'economia sociale sono donne.

Creando un tipo di distretto specifico – che serve i suoi propri obiettivi e/o l'ambiente locale – gli operatori dell'economia sociale potrebbero promuovere la partecipazione delle donne e degli uomini nella vita sociale ed economica, la creazione d'impresa, l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata, il benessere dei loro dipendenti e, conseguentemente, la loro propria performance economica. Le imprese alle quali mancano (temporaneamente) delle risorse in termini di finanziamenti, di capacità o di sedi dirigenziali potrebbero beneficiare dell'esistenza di strutture congiunte e contribuirvi con le loro conoscenze, le loro competenze formative, ecc. L'economia sociale potrebbe dare l'esempio creando delle strutture che aiuteranno a raggiungere l'equilibrio tra gli aspetti economici e sociali dello sviluppo locale. Qui, il genere dovrebbe essere visto come opportunità piuttosto che come ostacolo.

In questo modo, si potrebbe anche chiamare l'attenzione del pubblico sul fatto che la parità tra donne e uomini rappresenta un elemento cruciale in ogni dimensione della vita sociale ed economica, piuttosto che un aspetto isolato.

Completando la nozione di "distretto tradizionale", un distretto dell'economia sociale è stato definito nel caso di DESEO come segue: *"... un gruppo di imprese dell'economia sociale che opera sulla base di risorse e di servizi comuni, un insieme di abilità/competenze e conoscenze inserite in sistemi comuni di gestione. Le attività sono basate sulla collaborazione e sull'obiettivo condiviso tra tutti gli attori di promuovere le pari opportunità come elemento di innovazione, solidarietà, partecipazione e sviluppo locale in generale."*

Con le autorità locali coinvolte *in* o che sostengono le attività dei distretti sotto gli stessi obiettivi, un distretto dell'economia sociale potrebbe diventare una struttura territoriale.

Qui occorre sottolineare che le strutture partner di questi distretti non devono necessariamente essere fisicamente presenti nello stesso posto o nel quartiere più vicino, anche se faranno tutte parte della stessa città o regione.

Le autorità locali possono perciò capitalizzare sui processi di raggruppamento che promuovono le pari opportunità. Con il loro sostegno e secondo varie modalità di partecipazione, potrebbero avere l'opportunità di migliorare, decentrare e creare dei servizi destinati a promuovere l'accesso delle donne e degli uomini al mercato del lavoro, alla vita sociale, ecc. Per fare questo, tuttavia, dovranno lavorare su nuovi modelli di sostegno e sulla co-operazione tra pubblico e privato. Il contesto legale e finanziario dovrà essere adattato.

Ciò nonostante, occorre anche tenere presente che la creazione di distretti comporta dei rischi. Spesso, porta a o può essere rallentata da lunghe procedure burocratiche. Inoltre, l'obiettivo deve essere chiaro e comune per tutti i partner. Infine, una forte volontà di cooperazione e di ripartizione degli oneri tra tutti gli attori rappresenta una precondizione per il successo.

DESEO ha voluto analizzare tutte queste sfide nonché gli ostacoli esistenti. Con la creazione di norme minime comuni per la creazione di distretti e con le loro attività di sperimentazione, i partner hanno ricercato delle soluzioni per poter sormontare i problemi summenzionati. Questi aspetti saranno trattati più dettagliatamente nei capitoli seguenti.

In conclusione, occorre sottolineare che, nel progetto DESEO, il clustering sarà definito nel senso più largo possibile. Si possono creare varie forme e diversi tipi di cluster. Inoltre, questi possono avere diversi tipi di obiettivi specifici legati a diversi aspetti delle pari opportunità, i.e. il lavoro e l'imprenditoria, la formazione, l'equilibrio vita lavorativa-vita privata, ecc.

Esempio 1 – Promuovere la parità di accesso al lavoro: Imprenditoria e lavoro

Un incentivo importante per l'inclusione della prospettiva di genere nei processi di clustering consiste nel rendere una città o regione capace di attingere alle potenzialità di crescita generata dalla (nuova) imprenditoria sia femminile che maschile.

La prospettiva di genere è, tuttavia, spesso assente nella ricerca e nello sviluppo di politiche relative alle imprese e alla creazione di cluster. Il sostegno convenzionale alle imprese è spesso canalizzato verso attività e settori dominati dagli uomini.

Promuovere l'imprenditorialità come elemento importante per le pari opportunità significa costruire qualcosa basandosi sulle competenze e capacità complementari di diversi individui. Questo comportamento può generare risultati positivi se si danno sufficienti opportunità alle donne e agli uomini di avviare e portare avanti un'attività nel modo che loro stessi hanno scelto, forse assieme a colleghi e soci.

Per fare questo, potranno lavorare loro stessi in cluster o essere appoggiati da strutture cluster appartenenti ad altri soggetti locali (che hanno un forte interesse per lo sviluppo dell'imprenditoria locale, dell'occupazione e della coesione sociale).

La cooperazione all'interno dei distretti potrebbe offrire vari elementi di supporto all'imprenditoria sia femminile che maschile. I vantaggi vanno dallo scambio di know-how, l'utilizzo in comune di varie infrastrutture, e anche di risorse umane, fino a fondi di garanzia comuni per migliorare l'accesso al credito, servizi comuni su misura per rispondere ai bisogni degli imprenditori e dei dipendenti, solo per nominarne alcuni.

Le autorità locali, l'economia sociale, le strutture private che offrono un sostegno ai futuri imprenditori, le associazioni che lavorano nel campo delle pari opportunità, le strutture dell'economia sociale e le università possono accrescere l'efficienza *di* e l'accesso *ai* loro servizi per alcuni gruppi "bersaglio" specifici unendo le loro forze e condividendo risorse per garantire un sostegno a lungo termine alle imprese.

Sembra evidente che le strutture cluster che promuovono l'imprenditorialità sosterranno probabilmente allo stesso tempo la creazione di posti di lavoro.

In alcune condizioni specifiche, i cluster potranno anche salvaguardare alcuni posti di lavoro tramite il finanziamento congiunto di un certo numero di dipendenti. Questi dipendenti potranno allora spostarsi, *nella misura appropriata*, all'interno delle varie strutture che appartengono ai distretti, in funzione dei bisogni (mutevoli) di questi ultimi.

Qui, tuttavia, è fondamentale avere delle forti convinzioni e una ferma volontà politica. Queste compariranno se diversi stakeholder e politici locali riconoscono il fatto che il clustering può contribuire significativamente alla riduzione dei costi della disoccupazione, dell'esclusione sociale e del disavanzo economico che dovrebbero normalmente essere sopportati dall'insieme della collettività locale.

Esempio 2 – Promuovere la parità di accesso al lavoro: Formazione

Inoltre, i distretti – creati per questa motivazione precisa o meno – potrebbero ideare dei moduli di formazione specifici per i loro dipendenti attuali o futuri. Questo lavoro potrebbe essere realizzato in cooperazione con altri stakeholder locali o regionali.

Esiste, per esempio, un forte bisogno di seminari che promuovono la gestione delle competenze soprattutto per le donne, oppure “di corsi di aggiornamento” per le donne e gli uomini che rientrano al lavoro dopo i congedi parentali. Secondo i bisogni specifici dei dipendenti, gli aspetti temporali, l’area dell’attività imprenditoriale rispettiva e la disponibilità di dipendenti e di formatori, si potrebbero sviluppare varie forme di formazione (compresi corsi in linea e un’assistenza fornita da un mentore che potrebbe essere lui stesso/lei stessa dipendente di un’impresa cluster). In questo campo, la realizzazione delle attività del cluster dipende naturalmente anche in larga misura dai settori nei quali operano le varie imprese di un cluster. Per esempio, potrebbe essere più facile l’organizzazione di corsi di formazione congiunti sul management che delle formazioni per i dipendenti che, in un momento dato, rientrano in un campo di attività molto specifico dopo i congedi parentali.

Esempio 3 – Promuovere l’equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata

La difficoltà di equilibrare vita lavorativa e vita privata nasce dal fatto che i cambiamenti in alcuni settori della vita non sono corrisposti da cambiamenti in altri settori. Secondo Peter McDonald², la fecondità è particolarmente bassa nelle società dove le donne hanno pari opportunità nell’educazione e nel lavoro ma continuano ad assumersi una maggiore proporzione del lavoro all’interno della famiglia. Livia Olah³ ha constatato che le donne in Svezia erano più propense ad avere un secondo figlio se il padre fa una domanda di congedo parentale dopo la prima nascita.

Anche se le cose sembrano cambiare a favore di una maggiore simmetria nella divisione del lavoro, altri cambiamenti sono necessari per garantire una migliore ripartizione degli oneri all’interno della famiglia e tra i membri della collettività locale in quanto tale, favo-

2 Peter McDonald (2000): “Gender Equality, social institutions”.

3 Livia Olah (2003): “Gender fertility: second birth in Sweden and Hungary”.

rendo in questo modo una equa partecipazione dei cittadini nella società e nell'economia.

I distretti non solo hanno il potenziale di promuovere l'imprenditoria e l'occupazione femminile e maschile, ma anche quello di creare degli strumenti che consentiranno una migliore riconciliazione tra vita professionale e vita privata, compreso l'impegno civico.

Alcuni servizi come il trasporto e la cura dei bambini, progettati e condivisi tra varie imprese, potrebbero essere creati ed adattati tenendo conto dei bisogni specifici dei dipendenti *uomini e donne*. Le autorità locali ed altri fornitori di servizi potrebbero essere disposti a partecipare ad iniziative di questo tipo dato che queste ultime potrebbero, per esempio, contribuire almeno in parte a risolvere il problema della mancanza di servizi pubblici appropriati.

Un altro aspetto importante riguarda la flessibilità nell'orario di lavoro. Il progetto CARE⁴ aveva presentato delle possibilità di creare un nuovo sistema o degli accordi sull'orario di lavoro "à la carte". Tenendo meglio conto delle capacità, della disponibilità e dei bisogni di diversi gruppi di dipendenti e rispettando i requisiti dei datori di lavoro, questi accordi possono accrescere l'efficienza di un'impresa. I distretti sono in grado di sperimentare un sistema di questo tipo e di beneficiarne maggiormente rispetto a delle singole imprese, soprattutto se operano in settori simili e possono quindi scambiarsi facilmente le loro risorse umane.

Fra le altre misure che si focalizzano sull'equilibrio vita lavorativa/vita privata dei dipendenti, ci potrebbero anche essere delle attività di svago per i dipendenti (e le loro famiglie). Alcune strutture usate in comune, per citare solo un esempio, potrebbero essere messe a disposizione di un intero distretto.

La posizione delle imprese dell'economia sociale è particolarmente adatta per poter sperimentare questo tipo di attività del cluster, poiché i principi sottostanti la loro pratica di lavoro – come la cooperazione, la solidarietà e la non-condizione del profitto – aprono già la via a simili forme di collaborazione.

⁴ Vedi: www.reves-portrayal.net; REVES: „Una guida per un approccio strategico locale della conciliazione tra vita lavorativa, familiare e pubblica“ (2007).

DEFINIZIONE OPERATIVA DI UN DISTRETTO DESEO

Anche se DESEO ha definito la creazione di distretti locali per le pari opportunità nel senso più largo possibile, i diversi tipi di cluster hanno tutti varie caratteristiche in comune. Nelle prime fasi del progetto, i partner DESEO avevano stabilito una definizione operativa più dettagliata e delle norme comuni da rispettare quando si creano delle strutture cluster in diversi settori:

Per quanto riguarda i loro obiettivi, i distretti dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità:

- a. si fondano su obiettivi comuni *che collegano la dimensione economica e sociale (così come gli aspetti ambientali e culturali)* e, più specificamente:
- b. sviluppano e promuovono *le strutture dell'economia sociale quale strumento di parità di accesso* delle donne e degli uomini al lavoro, alla famiglia, alla vita pubblica e personale (approccio proattivo rispetto alla parità di genere e alle pari opportunità in generale);
- c. promuovono *la parità di accesso delle donne e degli uomini a servizi di qualità* (compresi i finanziamenti/credito, il lavoro, ecc.);
- d. portano alla *creazione e al mantenimento di strumenti usati in comune (strutture, servizi, ecc...) a medio e a lungo termine;*

Per quanto riguarda la loro creazione e le loro risorse, i distretti dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità:

- e. sono creati *a livello locale e regionale* (in una zona geografica di dimensione limitata);

- f. si fondano su *risorse condivise* (luoghi, risorse umane, finanziamenti, attrezzature, perizia...) e, conseguentemente, possono essere rilevati tramite *un inventario accurato delle risorse (diponibili/potenzialmente disponibili)* ed un'*analisi delle competenze* di ogni partner potenziale (trasferimento e condivisione perfino della perizia!);
- g. si sviluppano nell'ambito di *una strategia a lungo termine congiuntamente elaborata per lo sviluppo locale/le pari opportunità e l'anti-discriminazione*;
- h. richiedono il *sostegno permanente e il contributo di tutti i partner in termini di risorse e di partecipazione concreta* in tutte le azioni/operazioni come è stato congiuntamente definito nella strategia a lungo termine (nessuna attività puntuale o impegno "à la carte" come avviene spesso nel caso di reti);
- i. sono *autosostenibili*, i.e. piuttosto indipendenti da finanziamenti esterni ad-hoc (compresi i finanziamenti pubblici ad-hoc), a meno che questi ultimi rappresentino finanziamenti strutturali di medio o lungo termine (come quelli forniti, per esempio, dal programma LEADER);

Per quanto riguarda la governance e i rapporti tra i partner, i distretti dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità:

- j. richiedono *delle condizioni di parità tra tutti i partner, delle responsabilità collettive e dei processi partecipativi per la presa di decisioni (reciprocità/uguaglianza all'interno del cluster)*:
 - tutti i contributi che arrivano dai diversi partner dovrebbero essere riconosciuti come uguali
 - le iniziative che riguardano le attività del distretto saranno avviate dopo discussione e con la decisione di tutti i partner;
- k. devono garantire un *riconoscimento reciproco delle competenze* per valorizzare il partenariato e il ruolo di ogni partner;
- l. potrebbero richiedere la presenza di *animatori/intermediari per facilitare i processi negoziali* tra i partner, soprattutto nella fase iniziale: questi animatori potrebbero essere delle persone esterne o dei rappresentanti di strutture partner – il loro ruolo e le loro competenze devono essere accettate da tutti i partner;
- m. richiedono *delle strategie ben elaborate di comunicazione* tra tutti i partner;

Per quanto riguarda la cooperazione locale, i distretti dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità:

- n. contano idealmente, tra i loro partner o promotori, delle autorità locali che potrebbero beneficiare delle attività del cluster

per migliorare/decentrare/creare dei servizi locali e collegare le attività del cluster e la cooperazione locale connessa alle loro politiche e strategie:

- questo tipo di cooperazione, tuttavia, richiede tempo e spazio per arrivare ad una metodologia di lavoro congiunto che prenderebbe in considerazione le specificità e le aspettative rispettive di ambedue i partner (economia sociale e autorità locale)
- le autorità locali sono in grado di adattare i contesti legali e finanziari per nuovi modelli di collaborazione locale quali i distretti

Attenzione: Anche in questo caso, la cooperazione riposa su condizioni di parità e di reciprocità tra i partner, una *condivisione delle risorse*, e *non* sulla concorrenza sleale, una pura logica di sovvenzionamento o la dominazione di un partner (le decisioni si prendono in comune)!!

- o. potrebbero riposare sulla *cooperazione tra un numero limitato di partner nella fase iniziale*, ma:
- p. potranno *aprirsi alla collaborazione con altri stakeholder (soggetti) locali* quando le strutture del distretto saranno state stabilite e diventate stabili;
- q. fungono da incubatore in quanto le attività del distretto possono portare all'identificazione di altre future iniziative sulle quali i partner potranno lavorare all'interno o all'esterno delle strutture distrettuali (opportunità di consolidare i rapporti tra i partner locali)

Infine, occorre sottolineare che i distretti dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità non sono uno strumento puro di relazioni pubbliche e di marketing.

Ad oggi, gli strumenti di tipo cluster che promuovono le pari opportunità – realizzati grazie a risorse condivise tra diverse imprese dell'economia sociale – non esistono quasi per niente. È anche sempre più difficile trovare delle autorità locali coinvolte in questo genere di attività, i.e. una cooperazione tra l'economia sociale e le autorità locali che va oltre il semplice sostegno tramite sussidi, contratti pubblici o programmi specifici spesso limitati per durata.

ESEMPI DI PROCESSI DI MUTUALIZZAZIONE (CONDIVISIONE) E DI CLUSTERING SUL TERRITORIO

Gli esempi di buone pratiche che seguono, identificati all'inizio delle attività del progetto, non sono direttamente collegati al tema della parità di genere. Tuttavia, per quanto riguarda tutti gli altri aspetti, si avvicinano abbastanza al progetto di distretto DESEO (vedi i criteri summenzionati) e potrebbero fornirci alcune prime idee sulle strutture, i contributi, la metodologia, ecc.

Patti territoriali – Caratteristiche

PATTI TERRITORIALI

I patti territoriali per l'occupazione sono stati promossi dalla Commissione europea in occasione del Consiglio europeo di Firenze (1993). In questo contesto, la Commissione aveva specificamente insistito sull'assistenza da fornire alle città e alle zone rurali che vivevano seri problemi di disoccupazione. Nel quadro di programmi ed iniziative già esistenti, come i Fondi strutturali/URBAN ecc., alcuni territori selezionati avevano ricevuto un'assistenza tecnica e un sostegno finanziario.

All'incirca 80 patti territoriali sono stati co-finanziati dalla Commissione europea. Tutti questi patti hanno obbligato le regioni e i comuni a definire delle strategie partenariali più concrete e partecipative e ad adottare una posizione più responsabile rispetto alle decisioni prese.

Oggi, i patti territoriali non esistono più. Diversi partenariati locali fruttuosi e le loro iniziative, tuttavia, sono stati pienamente integrati nei programmi dei Fondi strutturali.

Nel patto territoriale, il partenariato era costituito da autorità pub-

bliche, associazioni, partner sociali e professionisti. Tutti i partner dovevano effettuare una diagnosi congiunta della situazione locale e dei problemi specifici ed integrare in questo modo, nella misura del possibile, le idee, le opinioni e le preoccupazioni di ogni attore locale interessato dai problemi in questione. Il partenariato doveva poi formulare una proposta congiunta per promuovere a) una strategia a lungo termine e delle azioni concrete (comprese alcune nuove iniziative ed azioni miranti a coordinare le iniziative già esistenti), b) la mobilitazione e (nuova) ripartizione di tutte le risorse disponibili e c) una (nuova) ripartizione dei compiti connessi e delle responsabilità.

I patti territoriali sono andati oltre la collaborazione così come intesa nel quadro dei comitati di follow-up dei Fondi strutturali. Sono stati fortemente caratterizzati da un approccio bottom-up (dal basso verso l'alto) e da un partenariato allargato che ha consentito ai diversi partner locali di cocostruire varie misure e di coordinare varie azioni senza essere estensivamente dominati dall'amministrazione locale. Occorre sottolineare che, oltre la pianificazione e l'implementazione di alcune nuove iniziative, i patti si sono fortemente focalizzati sul come meglio coordinare le misure già esistenti.

Con i patti territoriali, è stato creato un nuovo tipo di partenariato, diverso dai partenariati pubblico/privato tradizionali, spesso di breve termine, e dal loro approccio competitivo. La maggior parte dei patti territoriali hanno dimostrato un grande potenziale di innovazione. Hanno incoraggiato un nuovo tipo di collaborazione, una nuova dinamica, una maggiore efficienza dei servizi e delle politiche locali tramite una nuova ripartizione delle responsabilità e anche nuovi modelli di governance locale.

Patti territoriali – Esempi

Patto territoriale per l'occupazione, Regione Bruxelles-Capitale (B)

Il patto territoriale per l'occupazione della regione Bruxelles-Capitale era composto – e lo è tuttora! – dai seguenti partner:

- Ministero per l'economia e Ministero per il lavoro della Regione Bruxelles-Capitale
- Consiglio economico e sociale (con i partner sociali)
- Segretariato regionale per lo sviluppo urbano
- Istituto francofono di Bruxelles per la formazione
- Servizio fiammingo per il collocamento e la formazione professionale

- Istituto per la formazione lungo tutto l'arco della vita delle classi medie e delle PMI
- Istituto fiammingo per il lavoro autonomo e l'imprenditoria
- Ufficio per la promozione del turismo
- Porto di Bruxelles
- Téléport
- Società regionale di investimento, Bruxelles
- Società per lo sviluppo regionale, Bruxelles
- Ufficio regionale per il lavoro, Bruxelles (ORBEM)

Altri attori locali del settore privato, associazioni, università ed altre strutture hanno partecipato ad alcune azioni puntuali su temi e in settori specifici. Tuttavia, queste strutture o esperti non facevano parte dell'Assemblea generale.

Il patto è stato coordinato dal Direttore generale dell'ORBEM.

I costi di personale e i costi generale di coordinamento, il budget per gli studi, per la comunicazione, la diffusione delle informazioni e la pubblicità del patto sono stati finanziati dalla CE, mentre gli altri costi sono stati presi a carico internamente dai partner partecipanti.

Le priorità, le strategie e le azioni del partenariato sono state discusse congiuntamente nell'Assemblea generale e sviluppate all'interno dei diversi gruppi di lavoro. Tutti i gruppi di lavoro avevano un "pilota" incaricato dell'organizzazione delle riunioni, della presentazione del rapporto di attività dei GL in plenaria, nonché dell'invito di esperti esterni. Tra i punti discussi durante le riunioni dei GL, troviamo a) elementi concreti relativi ad ogni misura (dettagli), b) la divisione dei compiti tra i diversi partner, c) la definizione delle competenze, d) l'impostazione di un calendario per ogni fase dell'esecuzione, e) una stima dei costi e, se necessario, f) delle possibilità di nuova raccolta di fondi. Le decisioni finali sono in ogni caso prese in plenaria da tutti i partner.

Uno degli assi principali del patto territoriale della regione Bruxelles-Capitale era quello di stimolare l'imprenditorialità (soprattutto tra i giovani) nell'economia locale e sociale. È in questo contesto che sono stati creati i "centres d'entreprises" (centri d'impresa). Queste strutture fanno da interfaccia tra l'imprenditore e varie altre organizzazioni. Offrono un sostegno amministrativo, una consulenza sulla gestione, delle formazioni, delle permanenze telefoniche e varie infrastrutture come sale di riunioni o TI.

Le attività del patto hanno anche portato alla creazione dell'"Agence bruxelloise pour l'entreprise" (Agenzia per l'impresa di Bruxelles),

che fornisce orientamento e sostegno sia alle imprese di tipo tradizionale che a quelle dell'economia sociale. Quest'Agenzia è stata fondata e cofinanziata dalla SDRB (Société de Développement pour la région Bruxelles-Capitale), la SIRDB, i *Centres d'Entreprises* ed alcuni ministeri competenti della regione di Bruxelles-Capitale. Questi attori hanno anche contribuito alla creazione dell'agenzia mettendo a sua disposizione risorse umane e tempo di lavoro.

Nel campo dell'economia sociale, sono state previste tre azioni principali:

1. la redazione di un decreto per il riconoscimento del settore dell'economia sociale in quanto tale e per il suo sostegno da parte del governo regionale (una condizione importante per consentire all'economia sociale della regione di Bruxelles-Capitale di accedere a programmi nazionali di sostegno),
2. la promozione e l'adozione di misure di sostegno all'economia sociale, soprattutto per le imprese di integrazione sociale e, in questo contesto:
3. la progettazione di moduli di formazione specifici destinati ai dirigenti di strutture dell'economia sociale.

La maggior parte di questi obiettivi sono stati raggiunti. Nel 2004, il governo regionale ha promulgato un decreto concernente il sostegno a favore del settore dell'economia sociale.

Lo sviluppo di programmi di formazione destinati ai dirigenti delle imprese dell'economia sociale è tuttora in corso ed è stato ripreso dal nuovo patto 2007-2013. Ciò nonostante, quest'ultimo patto non prevede più la costituzione di un gruppo di lavoro specifico sull'economia sociale. Nel 2004 è stata creata una piattaforma per l'economia sociale, che fa lavorare insieme attori del settore pubblico e privato (economia sociale). Questa piattaforma porterà avanti le attività che sono state avviate nel quadro del patto.

Dopo due periodi di co-finanziamento diretto del Patto territoriale per l'occupazione dalla Commissione europea, il patto territoriale della regione Bruxelles-capitale continuerà, nel periodo 2007-2013, a livello locale. Questo apre la via a nuovi margini di manovra nei processi di programmazione locali. Le azioni saranno co-finanziate dalla regione di Bruxelles-capitale, da stakeholder locali privati e pubblici (soprattutto i partner), con alcuni finanziamenti provenienti dai Fondi strutturali (Obiettivo 3).

Nel maggio 2007, nuovi modi di funzionamento, nuove priorità e nuovi campi di azione sono stati (ri)definiti congiuntamente dai partner e da altri soggetti e persone chiave interessati. Il nuovo program-

ma sarà finalizzato ed adottato a giugno 2007 dall'assemblea plenaria del patto

Patto territoriale di Bruxelles: Azioni concertate contro la discriminazione nel mercato del lavoro

Quando si ricercano modelli innovativi di condivisione delle risorse, vale la pena di esaminare attentamente le azioni intraprese dal Patto territoriale di Bruxelles e dal suo gruppo di lavoro trasversale sull'anti-discriminazione nel mercato del lavoro. A nostro parere, queste iniziative potrebbero già offrire un prezioso modello di clustering innovativo tra i diversi attori sul territorio. L'anti-discriminazione comprende evidentemente tutti gli aspetti connessi alla parità di genere.

Nel giugno 2001, il Consiglio della Regione Bruxelles-capitale (oggi il parlamento) aveva chiesto ad una vasta gamma di stakeholder locali di unire le loro forze e di lottare contro gli aspetti politici, sociali ed economici della discriminazione nel mercato del lavoro. Dopo varie udienze e tanti dibattiti, erano emerse varie iniziative.

Tra queste, si era deciso di rafforzare le azioni portate avanti dall'ORBEM (Office Régional Bruxellois de l'Emploi) nell'ambito delle misure anti-discriminazione del Patto territoriale per l'occupazione. Questo è stato fatto grazie soprattutto alla cooperazione con il "Centro per le pari opportunità e la lotta contro il razzismo" che è stato in grado di fornire una solida perizia sulle dimensioni legali, economiche, ecc., della discriminazione. Altri stakeholder privati e pubblici, comprese le associazioni e anche i sindacati, si sono uniti alle attività del patto. Dopo vari negoziati e delle forti attività di lobbying da parte dei partner sociali, il governo della regione di Bruxelles-capitale aveva già creato una linea di bilancio specifica per le azioni di lotta contro la discriminazione. Con una decisione unica e probabilmente fino ad oggi eccezionale, la gestione di questa linea di bilancio è stata affidata ai partner del gruppo di lavoro anti-discriminazione del Patto territoriale per l'occupazione.

L'obiettivo delle iniziative intraprese era quello soprattutto di creare una struttura specifica di sostegno e di consultazione per le vittime della discriminazione nel mercato del lavoro. Gli stakeholder hanno concordato sul fatto che questo sportello dovrebbe essere immediatamente vicino all'ufficio che si occupa di questioni di lavoro, i.e. all'interno dell'ORBEM. Occorre far notare che quest'ultimo è in generale incaricato dell'amministrazione e della messa in opera di tutte le attività promosse dal patto e dai suoi gruppi di lavoro. Tuttavia,

ORBEM non prende nessuna iniziativa da solo. Almeno tre diversi stakeholder devono sostenere e approvare un'azione specifica (comprese, per esempio, la diffusione e la pubblicazione dei risultati) affinché sia realizzata. I partenariati bilaterali non sono possibili.

Questo sportello così come l'assunzione di tre consulenti dalla regione Bruxelles-Capitale sono stati in un primo tempo finanziati tramite la linea di bilancio summenzionata. Tuttavia, l'istituzione dello sportello, il suo mantenimento nonché la definizione del profilo professionale e la progettazione di strumenti pedagogici per i consulenti hanno necessitato e continuano a necessitare di un notevole contributo in termini di perizia e di tempo di lavoro da parte dei partner non profit e dei sindacati che mettono le loro risorse umane, i loro locali e il loro materiale a disposizione del partenariato.

Sempre per quanto riguarda le iniziative summenzionate, altre azioni sono state sviluppate come l'organizzazione di seminari, lo sviluppo di un quadro per piani di promozione della diversità destinato ad attori privati e pubblici, la progettazione di moduli di formazione per i futuri manager della diversità nel settore pubblico, alcuni progetti pilota (esempio: integrazione di membri della comunità subsahariana nel mercato del lavoro, soprattutto tramite strutture dell'economia sociale) e campagne di sensibilizzazione (opuscoli informativi per nuovi dipendenti o per immigrati). La realizzazione di tutte queste azioni è stata possibile non solo grazie ai finanziamenti forniti dalla linea di bilancio per l'anti-discriminazione, ma anche grazie ai contributi dei diversi partner.

I seminari, per esempio, erano rivolti ai datori di lavoro e ai dipendenti di alcuni settori aziendali specifici come la gastronomia, la metalmeccanica e la chimica o il settore bancario e le assicurazioni. Erano organizzati sulla base di un co-finanziamento delle imprese regionali/locali operanti in questi settori, e la fornitura, da parte di queste imprese e di altri partner, di locali, di servizi di ristorazione e, non meno importante, di risorse umane per la preparazione dei moduli di formazione.

Tre soggetti interessati e membri del patto (tra i quali troviamo il Centro per le pari opportunità e la lotta contro il razzismo) avevano deciso di cominciare a lavorare sulla creazione di una base di dati specifica che avrebbe sostenuto le attività dello sportello anti-discriminazione e fornito ai datori di lavoro, ai dipendenti e alle persone in cerca di lavoro un accesso alle informazioni relative a vari aspetti della discriminazione, comprese misure preventive e possibilità di sostegno per le vittime. Le risorse derivavano anche in questo caso dalla stessa linea di bilancio e dai contributi dei partner sotto forma di risorse umane, know-how e perizia.

Sembra fondamentale sottolineare il fatto che tutte queste azioni si iscrivono in una strategia a lungo termine promossa da un partenariato locale/regionale tra stakeholder pubblici e privati. Non li possiamo considerare semplici iniziative puntuali e di breve termine. Per questa ragione, il patto territoriale della regione Bruxelles-Capitale, e in particolar modo il suo gruppo di lavoro sull'anti-discriminazione, potrebbe essere considerato un prezioso modello per lo sviluppo di vere attività di clustering innovative a livello locale e regionale.

La forza del partenariato riposa a) nella forte volontà di tutti partner di lavorare in un vero partenariato con procedura di codecisione e di gestione in comune, b) nell'identificazione congiunta di obiettivi comuni, c) in un partenariato di dimensione "ragionevole" (per essere operativo, si deve tener limitato il numero di partner, con un grande numero di stakeholder da associare ad azioni specifiche) e, non meno importante, d) nelle forti capacità di mediazione e di negoziazione dell'animatore del patto per reagire contro lunghi e stancanti processi di ricerca del consenso.

Secondo Marc Trullemans, coordinatore del Patto territoriale, l'apertura e le capacità di collaborazione dei vari soggetti potrebbero anche derivare dalla loro conoscenza delle strutture di governance già abbastanza complesse che esistono a livello nazionale e regionale in Belgio. I processi di copianificazione e di codecisione – la cui introduzione potrebbe richiedere del tempo in altri territori (in altri paesi) – si sono molto rapidamente tradotti in prime azioni.

Patto territoriale di Caltanissetta (IT)

L'accordo territoriale di Caltanissetta è uno dei primi esempi di attività coordinate tra le strutture pubbliche e private di un territorio. Il patto è stato stipulato nel 1997, dietro iniziativa dell'associazione dirigenti d'azienda (COO). Il patto aveva iniziato con una cooperazione tra questa associazione e i sindacati. Tuttavia, le autorità locali pubbliche si erano presto unite al partenariato che aveva introdotto un nuovo modello di relazioni industriali con l'obiettivo specifico di promuovere l'occupazione e l'imprenditorialità.

Il partenariato era costituito da:

- Autorità locali
- Piccole e medie imprese (di tipo tradizionale o dell'economia sociale)
- Sindacati e organizzazioni datoriali
- Istituto di credito (Cofidi)
- Istituti di formazione
- Associazione di imprenditori e di artigiani

- Federazioni di mestieri
- Consorzi

Gli obiettivi principali del patto erano a) una migliore integrazione e promozione delle PMI tramite la formazione, un investimento mirato ed altri strumenti, b) lo sviluppo del turismo e c) la promozione di attività innovative nel campo agricolo ed industriale.

Per mettere in opera il patto, era stato creato un consorzio senza scopo di lucro la "Società Consortile per Azioni".

Il partenariato previsto nel patto offriva un servizio di consulenza e di assistenza organizzativa-gestionale, la promozione dei prodotti ed export, l'innovazione tecnologica nonché il finanziamento delle piccole e medie imprese.

I partner hanno partecipato alle azioni con vari mezzi:

L'associazione dirigenti d'azienda e COO (Assindustria) si erano impegnate nell'esecuzione di diversi progetti ed iniziative di formazione destinati ai dipendenti, riuscendo in questo modo a promuovere la partecipazione degli imprenditori industriali e degli artigiani disposti ad investire in nuove iniziative. In questo contesto, Cofidi, un istituto di credito per le cooperative, e partner nel patto, aveva anticipato o rilevato il finanziamento di alcuni investimenti. Altri istituti di credito avevano dato simili contributi. Le autorità locali e regionali si erano impegnate ad accelerare e facilitare, nel rispetto della legge, le procedure amministrative.

La responsabilità del partner Consorzio A.S.I. era quella di rendere operativi il patto e il suo piano regolatore, e di portare avanti delle attività promozionali concentrate sulla Regione di Sicilia. I sindacati avevano tentato di creare un contesto favorevole per azioni di dialogo sociale e misure di promozione della flessibilità.

Infine, i beneficiari del patto, i.e. le imprese individuali, si erano impegnate nella messa in opera dei programmi di investimento stipulati nel quadro del patto e del programma, adempiendo così a tutti i loro obblighi come l'occupazione del numero di dipendenti previsto e il cofinanziamento delle misure.

Tutti i firmatari del patto hanno così contribuito ai lavori del patto con le loro competenze, le loro finanze, le loro risorse tecniche e umane. Altre risorse finanziarie sono state raccolte tramite programmi e fondi europei, nazionali, regionali e locali.

Le decisioni erano prese all'interno della Società Consortile per Azioni. Un gruppo misto di animazione, monitoraggio e controllo dello

sviluppo locale era stato creato – una specie di comitato di pilotaggio, dove i firmatari del patto discutevano, adottavano e verificavano le priorità e le azioni concrete. Se necessario, si costituivano dei gruppi di lavoro specifici su varie tematiche.

L'implementazione pratica delle azioni era il compito dei loro promotori rispettivi.

Un'altra forma di collaborazione e di condivisione delle risorse di tipo cluster, che potrebbe far lavorare insieme l'economia sociale, le autorità locali ed altri attori locali, è il consorzio.

CONSORZIO

Consorzio – Caratteristiche

Un consorzio potrebbe essere descritto come gruppo di organizzazioni che si uniscono nel conseguimento di un obiettivo congiunto (a lungo termine) o in un progetto che richiede una cooperazione (strutturale) e la condivisione delle risorse. L'istituto rappresenta la sua forma più evoluta ed istituzionalizzata. In linea di massima, l'obiettivo del consorzio è quello di fornire "più della somma delle parti individuali". I consorzi si sviluppano solitamente a partire da partenariati di lavoro già esistenti. I partner devono avere un obiettivo comune chiaro per garantire il successo delle loro imprese congiunte.

Il più delle volte i consorzi sorgono nel settore non profit. Nel consorzio, ogni membro conserva il proprio statuto giuridico. Le competenze e le attività di controllo del consorzio si limitano alle attività che sono legate all'obiettivo comune del gruppo. Il partenariato si fonda su un contratto nel quale si definiscono chiaramente i diritti e gli obblighi di ogni partner.

Consorzio – Esempi

Consorzio dell'economia sociale di Birmingham (UK)

L'obiettivo del *Birmingham Social Economy Consortium* è quello di promuovere le attività dell'economia sociale in tutti i settori della società.

Il Consorzio per l'economia sociale di Birmingham è composto dai seguenti membri:

- Autorità locale: Consiglio municipale di Birmingham

- Operatori dell'economia sociale/organizzazioni al servizio della collettività: Business in the Community, Colebridge Trust, Co-Enterprise Birmingham, Birmingham Voluntary Service Council
- Settore bancario: Bank of Scotland Community Banking, Birmingham Credit Union_Development Agency
- Chiesa: Diocesi di Birmingham
- Strutture per la formazione e l'educazione: Aston School per gli imprenditori dell'economia sociale

Il Consorzio per l'economia sociale di Birmingham offre un sostegno alle ricerche di mercato e di fattibilità, un servizio di consulenza alle imprese, delle formazioni, un accesso a finanziamenti nonché un sostegno allo sviluppo.

GESCO – Consorzio per le cooperative sociali (I)

GESCO è stato fondato nel 1991. È costituito da cooperative sociali che lavorano in particolar modo nel campo della cura delle persone anziane, dei disabili, di gruppi specifici di immigrati e di altri membri svantaggiati della società. GESCO collabora anche strettamente con le autorità pubbliche.

Le attività di GESCO si concentrano principalmente sul coordinamento dei servizi locali, sulla pianificazione di servizi ed altri interventi a livello locale. Gestisce centri diurni di cura e centri residenziali, sportelli amministrativi ed informativi, ed organizza delle attività di strada. Inoltre, GESCO organizza delle attività di formazione rivolte ai soci e a dipendenti così come delle campagne di sensibilizzazione tra la popolazione locale. Il consorzio promuove anche lo sviluppo della cooperazione con altri attori locali. Poi, svolge ricerche sulle opportunità di creare posti di lavoro e sullo sviluppo (economico). Infine, GESCO fornisce servizi per la creazione e il sostegno alle imprese che non perseguono fini di lucro. Tutte le attività si fondano su linee guida e regolamenti fissi. Il consorzio è attivo su tutto il territorio. Visto un aumento delle vendite, il consorzio è stato in grado di assumere un maggior numero di dipendenti e di ristrutturare la propria organizzazione e il proprio sistema di gestione.

Le principali finalità del consorzio sono: la realizzazione congiunta di vari progetti, la promozione delle attività dei membri e dell'economia sociale in generale, la promozione della cooperazione territoriale nella regione Campania, nonché la protezione e il rafforzamento delle capacità di partecipare alle procedure di gara di appalti pubblici.

Come è già stato menzionato, le responsabilità del consorzio sono

limitate alle attività svolte nel contesto della strategia comune del gruppo. Il coordinamento della realizzazione di queste attività è affidato a varie cooperative incaricate di promuovere azioni specifiche in funzione della loro esperienza e delle loro competenze rispettive. Le assemblee, le riunioni di gruppi di lavoro, i gruppi di studio, i seminari, altri tipi di riunioni (pubbliche) e le conferenze sono organizzate in collaborazione con diversi soggetti interessati e cittadini locali.

Nonostante alcuni risultati positivi, la collaborazione con attori pubblici e società private continua ad essere piuttosto difficoltosa. Le ragioni di queste difficoltà possono essere desunte dalle tendenze di controllo (pubblico) e di supervisione, e da atteggiamenti fortemente competitivi.

Tuttavia, il consorzio tenta di far corrispondere varie risorse e attori locali con varie espressioni della domanda tenendo conto dei bisogni specifici espressi in diversi luoghi del territorio. Inoltre, promuove e partecipa ad un certo numero di reti diversificate (p.es. lotta contro l'esclusione sociale) e anche alla cooperazione con i sindacati, le università, le camere di commercio e le ONG.

Un nuovo tipo di impresa, che apre nuove vie alla collaborazione tra gli attori pubblici e privati, è stata istituita in Francia con l'adozione di una nuova legislazione nel 2001: Un adattamento della legge sullo Statuto della cooperativa (adottato nel 1947), la legge 2001-624, che contiene una definizione della SCIC e vari complementi sulle leggi già esistenti come il Diritto Commerciale. La nuova legge è stata seguita dal Decreto 2002-241, che precisava qual'era il contesto legale della procedura di approvazione per le SCIC, le condizioni per l'assegnazione di contributi e l'obbligo di revisione della cooperativa.

«SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF» (SOCIETÀ COOPERATIVA DI INTERESSE COLLETTIVO) (SCIC)

SCIC – Caratteristiche

Le SCIC possono costituirsi in società a responsabilità limitata o società per azioni a capitale variabile. Il loro obiettivo è la produzione di beni o servizi di interesse generale che mirino ad avere un chiaro impatto sugli aspetti sociali dello sviluppo locale. Le SCIC sono delle strutture senza scopo di lucro e questo significa che almeno il 57,5 % dell'utile deve essere destinato a riserve indivisibili. Le loro attività sono gover-

nate, come già menzionato, dalla legge sopra nominata nonché dal Diritto commerciale. Le SCIC operano in settori molto diversificati come i servizi sociali, il catering, il trasporto, la creazione d'impresa, la promozione dell'economia sociale e del commercio equo.

Qualsiasi associazione dichiarata può trasformarsi in SCIC senza dover modificare il proprio statuto giuridico.

Le SCIC rappresentano delle iniziative private e sono, conseguentemente, autonome. Tuttavia, alcuni enti pubblici potranno stipulare convenzioni con una SCIC, sovvenzionarla e/o collaborare nel contesto di gare d'appalto. La cosa più importante è che possono anche entrare nel partenariato e possedere delle azioni. Queste azioni, tuttavia, non potranno superare il 20% (azioni di tutte le entità pubbliche in totale).

La principale differenza rispetto alle cooperative di tipo tradizionale sta nel fatto che terzi, i.e. i non soci della cooperativa, possono partecipare alle attività. Inoltre, devono essere presenti almeno tre diverse categorie di soci quali persone giuridiche o naturali, ognuno porterà con sé nell'attività un'esperienza diversa e contatti vari. Qualsiasi soggetto privato/pubblico o persona naturale può diventare socio. Inoltre, una SCIC deve obbligatoriamente coinvolgere i propri utenti (clienti e beneficiari) e i dipendenti della cooperativa tra i suoi membri.

In breve, una SCIC svolge attività economiche finalizzate alla creazione di nuova occupazione per soddisfare i bisogni espressi da un territorio, precedentemente definiti dai membri della SCIC.

Le decisioni sono prese dall'Assemblea generale. Il principio di "un uomo un voto" è di applicazione e continuerà ad essere osservato anche in caso di creazione di collegio. I collegi potranno fungere da interfaccia tra i membri individuali e l'Assemblea generale (vedi esempio: SCIC LANDES).

SCIC – Esempi

Modello teorico: Trasformazione di un'associazione in SCIC (Francia)

Dato che le cooperative di interesse generale sono apparse solo recentemente, mancano buoni esempi convalidati. Conseguentemente, in primo luogo, vi presenteremo un modello teorico di SCIC.

Un'associazione di fornitura di servizi di assistenza ai bambini può decidere di creare una SCIC associando i suoi dipendenti, un ente pubblico e due imprese che lavorano nello stesso quartiere e che

presentano gli stessi interessi e gli stessi obiettivi (con una finalità di interesse generale). Conseguentemente, farà sottoscrivere il suo patrimonio dalla SCIC e riceverà, in cambio, delle obbligazioni. Nel caso in cui l'associazione mantiene il proprio statuto per almeno 5 anni, le sue operazioni non saranno soggette a tassazione. I dipendenti, i genitori, gli enti pubblici e le due imprese summenzionate contribuiranno in anticipo alla costituzione del capitale.

Le decisioni più importanti si prendono nell'Assemblea generale dove l'associazione ed ognuno dei tre gruppi (dipendenti, genitori, ente pubblico ed imprese) avranno un voto.

SCIC Landes (Fr)

LANDES (Lancement d'Activités Nouvelles pour le Développement d'une Economie Sociale et Solidaires/Avvio di nuove attività per lo sviluppo di un'economia sociale e solidale) è una *coopérative d'activités*, fondata nel 2002. Le attività principali di SCIC Landes riguardano servizi di orientamento per futuri e nuovi imprenditori. Inoltre, la cooperativa mette a disposizione alcuni locali d'ufficio per lo svolgimento di queste attività.

SCIC Landes è stato creato nel contesto di una cultura partenariale già molto affermata promossa, soprattutto, dal *Comité Bassin Emploi* (Comitato locale per il mercato del lavoro) (CBE), della regione di Seignanx. Quest'associazione regionale è stata fondata nel 1993 su iniziativa delle autorità locali che desideravano associare altri soggetti interessati locali al dibattito *su* e alla realizzazione di azioni specifiche *per* lo sviluppo sociale ed economico locale.

Gli obiettivi del CBE consistono nel:

- a. Rispondere ai bisogni sociali che emergono sul territorio – creazione di nuovi servizi e di nuove attività;
- b. Creare delle opportunità destinate a chiunque vuole avviare la propria impresa/attività (in particolar modo, i giovani) – assistenza con l'obiettivo di integrare queste persone e le loro attività nel mercato del lavoro (l'obiettivo *non* è di mantenerli continuamente all'interno della SCIC Landes);
- c. Promuovere congiuntamente lo sviluppo territoriale e dare un'opportunità ai giovani di parteciparvi dando il loro contributo;
- d. Coinvolgere ed allearsi con diversi attori locali sul territorio (beneficiari, associazioni, imprese, autorità locali e regionali, volontari) per rispondere ai bisogni locali e mobilitare le risorse nel miglior modo possibile;
- e. Sviluppare pratiche basate sulla solidarietà

Il CBE è composto da quattro collegi:

1. Imprese
2. Politici
3. Sindacati (dipendenti)
4. Attori locali (associazioni, altre strutture che lavorano nel campo dell'integrazione sociale, strutture ed associazioni di sviluppo locale, strutture formative, imprese sociali di inserimento, strutture che promuovono la creazione di attività imprenditoriali, ecc.).

Nel quadro delle attività CBE, sono stati creati vari luoghi e strutture di sviluppo locale per consentire l'identificazione dei bisogni locali, per pianificare le attività da portare avanti e per coinvolgere i giovani che manifestano un interesse. Sono stati creati: un Consiglio di sviluppo locale, un Osservatorio territoriale e vari locali dove i giovani possono esprimere le loro opinioni ed idee. Inoltre, una "scuola progetto", che trasmette ai giovani delle competenze occorrenti alla gestione dei progetti e che fornisce assistenza nello sviluppo dei loro progetti aziendali, è stata fondata (in rapporto alle attività del Consiglio di sviluppo locale, dell'Osservatorio territoriale).

SCIC LANDES, la cui creazione ha anche beneficiato del programma Interstices¹ per lo sviluppo e la ricerca, offre un campo di sperimentazione per le attività imprenditoriali e i progetti dei giovani. Consente, per esempio, di:

- a. creare un'*impresa* con un *obiettivo sociale*
- b. concedere ai giovani lo statuto di *imprenditore*
- c. ottenere *finanziamenti misti* (risorse proprie e sussidi pubblici)
- d. basare le attività su un approccio democratico e partecipativo
- e. avere *membri misti* (dipendenti, beneficiari, volontari, autorità locali e regionali, persone fisiche e giuridiche)
- f. garantire l'*indivisibilità* delle risorse accumulate

Nella maggior parte dei casi, i membri e soci della SCIC LANDES sono partner del CBE. La cooperativa presenta quindi quattro diverse categorie di membri:

1. Utenti/Beneficiari = attori locali (in questo caso: associazioni, altre strutture che lavorano nel campo dell'integrazione sociale, strutture ed associazioni di sviluppo locale, strutture formative,

1 Questo programma per lo sviluppo locale e la ricerca è stato fondato nel 1999 dall'UFJT (Union des Foyers et Services pour Jeunes Travailleurs)- oggi 'UNHAJ - (Union nationale pour l'habitat des Jeunes).

- imprese di inserimento, strutture che promuovono la creazione di attività imprenditoriali, ecc.)
2. Autorità pubbliche e le loro federazioni: *Associazione dei comuni di Seignanx*
 3. Imprese (persone fisiche o giuridiche che rappresentano il settore economico come le imprese, gli artigiani, gli agricoltori, ecc.)
 4. I manager di progetto/ imprenditori-dipendenti: giovani del territorio

Tra le sue attività, per esempio, vi sono alcuni servizi di assistenza alla mobilità, la fornitura gratuita di pasti a domicilio, l'organizzazione di tracking ed altre attività per diversi gruppi, un bar associativo e l'organizzazione di eventi pluriculturali nonché il noleggio auto.

Il finanziamento delle attività riposa sul principio della condivisione delle risorse e sulla solidarietà tra membri e soci: Le assicurazioni, i servizi amministrativi e contabili, la formazione e i salari sono finanziati tramite il contributo finanziario dei membri/soci e, in parte, grazie agli utili prodotti dai giovani imprenditori. La maggior parte di questi utili, tuttavia, serve per coprire i costi di avvio delle attività.

Inoltre, SCIC LANDES beneficia delle infrastrutture (uffici, ecc.) e dei servizi (amministrazione, contabilità) istituiti nel quadro di altre iniziative del CBE come "pépinière entreprises" (vivaio di nuove imprese) e "hotel enterprises" (strutture di sostegno all'economia locale e sociale che offrono servizi di assistenza tecnica, mettono a disposizione sale ed altre infrastrutture ad un prezzo abbordabile, ecc.). Varie strutture locali, compresa SCIC LANDES, condividono quindi le stesse risorse.

Infine, i membri sostengono le attività, ognuno con le proprie competenze specifiche. Le autorità locali, per esempio, forniscono il sostegno istituzionale e la legittimizzazione. Svolgono un ruolo attivo nella diffusione delle informazioni relative ai servizi SCIC LANDES tra la popolazione locale. Le imprese operanti in diversi settori, a loro volta, propongono le loro capacità nelle fasi di pianificazione e di implementazione delle varie azioni della cooperativa come il villaggio vacanza per i bambini, ecc.

SCIC LANDES è condotta come associazione senza fini di lucro nella quale i soci/membri non ricevono azioni. I soci/membri si impegnano ad accompagnare ed assistere i giovani imprenditori nella fase di avvio della loro attività, ognuno con le proprie competenze; si impegnano nella ricerca congiunta della soluzione più appropriata ad un bisogno specifico espresso (anche con l'intento di promuovere l'innovazione sociale).

La promozione delle pari opportunità e di tematiche connesse, come l'imprenditoria femminile, fa parte degli obiettivi di SCIC LANDES e di altre strutture fondate dal CBE. Occorre tener presente che l'obiettivo di questo comitato è quello di sviluppare delle strategie a lungo termine per lo sviluppo locale in generale.

Cooperative di interesse generale – simili strutture in altri paesi

Belgio: Société à finalité sociale (SFS) – Società a finalità sociale

In Belgio, esistono delle strutture simili alla SCIC, ovvero la Società a finalità sociale (Société à Finalité Sociale – SFS). Le SFS rappresentano le iniziative dell'economia sociale operanti nel settore dell'inserimento delle persone svantaggiate nel mercato del lavoro e anche nel campo dei servizi alla collettività (alloggio, servizi di assistenza e di cura per bambini, per persone anziane e per disabili). Anche se la legge belga non ha previsto uno statuto *specifico* per questo tipo di società, qualsiasi società commerciale ha la possibilità di includere nel proprio statuto una modalità particolare (legge adottata il 13 luglio 1995). Può diventare « société à finalité sociale »: a) una società anonima, b) una società a responsabilità limitata, oppure c) una società cooperativa, a condizione che si rispettino le condizioni seguenti:

- a. i soci non devono ricercare il profitto (o solo un profitto limitato);
- b. gli obiettivi sociali ai quali sono dedicate le attività devono essere chiaramente definiti;
- c. il numero di voti di ogni singolo socio è limitato al 10% del totale

Spagna: Cooperative miste per l'integrazione sociale

In Spagna, le cooperative miste per l'integrazione sociale rappresentano un tipo particolare di cooperativa di consumo e cooperativa di lavoratori. Una nuova legge del 16 luglio 1999 (Art.106) ha autorizzato questo tipo di cooperativa ad operare nella gestione dei servizi sociali pubblici nonché nel campo dell'integrazione economica tramite l'occupazione di gruppi socialmente esclusi. Vari tipi di cooperative ed enti pubblici, fondazioni, sindacati ed associazioni possono creare una cooperativa mista per l'integrazione sociale per poter affrontare congiuntamente e su base paritetica alcuni problemi specifici o bisogni d'intervento. In questo modo, ogni socio o membro conserva la propria autonomia e le proprie caratteristiche istituzionali.

Gran Bretagna: Società di interesse comunitario

In Gran Bretagna, la Società di interesse comunitario si basa su una

nuova legislazione adottata nel 2005, che ha aggiunto qualcosa di nuovo al quadro già esistente del Diritto delle società. Questa nuova legge ha consentito la creazione di un tipo di società tra l'associazione caritatevole e la tradizionale società commerciale. Per rispondere ai requisiti, le società devono dimostrare che il fine dei loro utili e del loro patrimonio è quello del bene pubblico. Tra i membri ed azionisti ci potranno essere degli attori privati, degli operatori dell'economia sociale, delle autorità locali ed altri soggetti locali.

La SIC riposa su due principi

1. Un rapporto annuale da presentare al Regulator della SIC per dimostrare che l'obiettivo e le attività della società sono effettivamente di interesse generale (principio della prova d'interesse della collettività).
2. Gli utili e beni della società non possono essere ridistribuiti a membri o investitori ma solo ad alcune società di interesse comunitario specifiche e ad associazioni caritatevoli (principio del assets lock).

Possono diventare SIC:

a) una società privata a responsabilità limitata per azioni, b) una società a garanzia limitata, oppure c) una società pubblica a responsabilità limitata.

La registrazione non è possibile in caso di campagna politica o se la società fornisce dei servizi pubblici basilari (ospedali, educazione, ecc.).

Si considera la SIC come nuova base di collaborazione tra l'economia sociale, le PMI e le autorità pubbliche per vari motivi: è flessibile nella sua forma, i.e. sono possibili varie applicazioni nei settori pubblico e privato. Le autorità locali potrebbero tornare a svolgere alcune attività sviluppate dalle SIC nel contesto di gare d'appalto o potrebbero loro stesse creare una SIC.

Si possono costituire delle SIC nell'ambito di varie iniziative alle quali partecipano le autorità locali, come dei partenariati strategici locali, degli accordi territoriali locali, il trasferimento di beni del settore pubblico verso gruppi comunitari, ecc.²

² Società di interesse comunitario: Note di informazione e di orientamento (2006): www.cicregulator.gov.uk/guidance.

INIZIATIVE ESISTENTI CHE PROMUOVONO LE PARI OPPORTUNITÀ E I LORO MODELLI DI COOPERAZIONE

Esistono varie iniziative nel campo delle pari opportunità e della loro promozione.

Pochissime di queste, tuttavia, si basano su veri e propri processi di clustering (come definiti alle pagine 12-15). Sono essenzialmente delle attività di networking (messa in rete) – una forma più debole di collaborazione. Questo non significa per tanto che il networking sia meno importante. Lo si deve considerare una base fondamentale, un mezzo e anche un quadro per lo sviluppo del clustering. Le attività di messa in rete potranno quindi portare alla creazione di un cluster.

Alcuni esempi di tali iniziative saranno presentati qui sotto. Le azioni realizzate riguardano alcune priorità dei partner del progetto DESEO e sono state identificate come buone pratiche interessanti. Allo stesso tempo, evidenzieremo le differenze tra queste attività e il clustering per facilitare la comprensione della definizione del distretto DESEO.

Esempio 1

In una regione inglese è stata creata un'iniziativa per assistere le donne locali a perseguire i loro obiettivi personali e a partecipare attivamente alla vita economica locale e alla società. Un obiettivo essenziale è quello di fornire delle opportunità di networking tra le donne. Fra le attività proposte c'è il mentoring e il sostegno uno ad uno per la formazione, lo scambio di conoscenze e di competenze, l'integrazione nel mercato del lavoro e la promozione dell'imprenditorialità. Tutte queste attività aspirano a promuovere l'uguaglianza tra le donne e gli uomini.

I 'genitori' di questa iniziativa la definiscono come *rete* capace di svol-

gere una vasta gamma di attività. I membri, siano essi fornitori dell'informazione e della formazione o beneficiari, non partecipano necessariamente a tutte queste attività, ma scelgono quelle che più li interessa. Il coinvolgimento nelle attività della rete può quindi variare qualitativamente e quantitativamente (tempo, conoscenze, ...). Inoltre, i membri potranno partecipare più attivamente o ritirarsi da alcune iniziative in diversi periodi/momenti. Infine, le azioni possono interessare varie aree geografiche e gruppi all'interno della regione. D'altronde, la durata di alcune di queste azioni potrà essere limitata sin dall'inizio. Globalmente, la rete persegue degli obiettivi più generali – le attività non sono necessariamente subordinate ad una strategia locale specifica a lungo termine. Un obiettivo chiave riguarda la diffusione delle informazioni e delle conoscenze nonché il networking. La maggior parte dei criteri utili al clustering, elencati alle pagine 12-15, non si trovano in questo esempio.

Esempio 2

In un'altra regione d'Europa, una comunità online è stata creata. I fondatori e/o beneficiari sono delle donne che stanno avviando e sviluppando delle attività in questa regione. La comunità online dispone di oltre 150 organizzazioni di sostegno che assistono le donne nell'identificazione e l'elaborazione delle loro idee aziendali lungo tutto il ciclo di vita dell'attività. Le attività della rete sono sviluppate principalmente dalle organizzazioni seguenti:

- una struttura specializzata nella creazione di reti e di cluster; women's enterprise, science and technology,
- un programma specifico di formazione in impresa,
- un'università (che gestisce programmi legati all'avvio di attività per le donne, con capacità specifiche nel campo del sostegno aziendale rivolto alle minoranze etniche),
- un'organizzazione nazionale specializzata nel sostegno alle donne nelle zone rurali, che promuove soprattutto le nuove idee imprenditoriali,
- un'associazione che aiuta le donne svantaggiate a creare la propria impresa,
- una rete aziendale con 40% di membri donne,
- un'associazione nazionale per organizzazioni ed individui interessati alla possibilità di sostenere l'imprenditoria femminile

Di nuovo, come è stato anche indicato nel titolo dell'iniziativa, le azioni menzionate qui sopra rappresentano chiaramente delle attività di networking, finanziate essenzialmente dal Fondo Sociale Europeo

e dall'Agenzia per lo sviluppo regionale. Descrivendo la sua struttura con il titolo di "online-community", l'iniziativa promuove degli scambi tra i singoli membri ed offre dei servizi di consulenza e anche di formazione su vari temi. Consente la condivisione delle risorse in quanto riesce a mettere insieme conoscenze e capacità. Tuttavia, le attività sono soprattutto al servizio di un obiettivo globale piuttosto che dietro una specifica strategia locale a lungo termine confezionata su misura per un territorio specifico. L'iniziativa si rivolge alle donne appartenenti ad un'area geografica più vasta – la comunità online potrebbe estendersi a tutta la nazione. La partecipazione dei membri può variare in termini di quantità, qualità e tempo/durata.

Esempio 3

Grazie al sostegno e al coordinamento del ministero incaricato della questione, una regione tedesca ha sostenuto la creazione di un forum sull'avvio di attività imprenditoriali femminili. L'iniziativa può essere definita come rete interregionale di organizzazioni intermedie e di individui che lavorano con (future) donne imprenditrici.

Gli obiettivi del forum sono i seguenti:

- Sensibilizzazione dei decisori ed esperti: Durante le riunioni della rete, si discuterà in modo critico delle specificità relative all'imprenditoria femminile. Occorrerà sensibilizzare i decisori regionali e gli esperti in imprenditoria sugli aspetti di genere nell'imprenditorialità.
- Informazioni e conoscenze sulla situazione specifica delle donne imprenditrici e sulle promozioni disponibili: Condividendo le informazioni all'interno della rete e contattando degli esperti per discutere di tematiche specifiche, i membri della rete potranno accrescere le loro conoscenze sull'imprenditoria femminile e sul sostegno di quest'ultima .
- Lobbying: Coinvolgendo alcuni politici nella rete e informando i decisori politici, la rete potrà insistere sull'importanza di politiche che favoriscono l'imprenditoria femminile.
- Sviluppo di nuove attività di sostegno: La rete discute di progetti ed attività e funge da consulente per gli enti governativi incaricati delle politiche sull'imprenditoria femminile.

Come indicato dal suo nome, l'iniziativa funziona soprattutto come un forum che promuove varie azioni senza necessariamente garantire continuità nelle attività/contributi forniti dall'insieme dei suoi membri (agenzie per il lavoro, banche, educazione, progetti per donne, società di consulenza, ecc.). Realizza le sue azioni in un'area geografica più vasta anziché focalizzarsi su un problema locale spe-

cifico e sulla strategia locale a lungo termine. Il forum si autodefinisce essenzialmente come rete di lobby e rete di moltiplicatori (che rappresentano gli interessi delle donne che fondano la propria impresa). Inoltre, il suo obiettivo è quello di *incoraggiare* l'avvio di una vasta gamma di attività locali tra gli stakeholder locali e regionali piuttosto che implementare lei stessa queste attività.

Esempio 4

Il gruppo di lavoro "Avvio di attività imprenditoriali da donne" è un attore importante nella promozione dell'imprenditoria femminile in un'altra regione d'Europa. I membri di questo gruppo di lavoro sono stati nominati individualmente dal Ministero dell'Economia e del Lavoro e dal Ministero degli Affari Sociali di una regione. Rappresentano una vasta gamma di soggetti interessati:

- Agenzie di consulenza per l'avvio di un'attività
- Associazioni di imprenditrici
- Associazioni di donne nel management
- Banche
- Camere di commercio
- Camere di artigianato
- Associazioni economiche
- Agenzie per lo sviluppo economico
- Amministrazioni del lavoro
- Uffici per le pari opportunità presso i comuni
- Sportelli donna e lavoro
- Banche pubbliche di sostegno
- Università
- Reti di donne imprenditrici

L'obiettivo del gruppo di lavoro è quello di promuovere l'imprenditoria femminile organizzando dei dibattiti per parlare degli ostacoli e delle soluzioni possibili, facendo l'inventario delle strutture e degli strumenti di sostegno, sensibilizzando i consulenti d'impresa sugli aspetti che interessano specificamente le donne, iniziando un progetto di guida destinata alle donne imprenditrici, disseminando informazioni ed incoraggiando l'avvio di progetti ed altre iniziative.

Malgrado la partecipazione di un gran numero di stakeholder e la loro messa in comune di conoscenze, questa iniziativa interessante rappresenta soprattutto un forum di discussione. La sua durata è limitata e non prevede una cooperazione continua tra tutti gli attori (le riunioni sono organizzate quattro volte l'anno) o una realizzazione congiunta delle azioni su un territorio concreto.

SVILUPPO DI CLUSTER (DISTRETTI) LOCALI PER LA PARITÀ DI GENERE E LE PARI OPPORTUNITÀ: PROPOSTA PER UNO STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

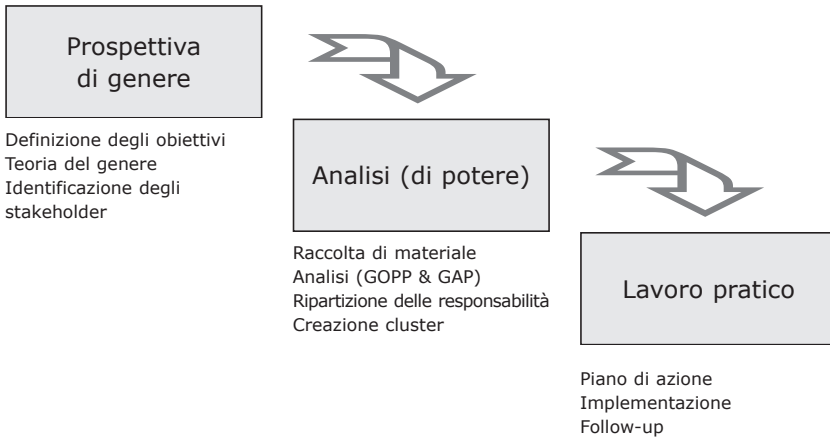
Stabilire una cooperazione tra diversi attori locali è, per natura, un processo spesso innovativo che richiede una riflessione sistematica e che occorre misurare e valutare. Il progetto DESEO mira ad esaminare le possibilità di creare dei cluster territoriali innovativi che potrebbero promuovere la parità di genere basandosi su una condivisione efficiente delle risorse. Per fare questo lavoro efficacemente, è stato sviluppato uno strumento per programmare in modo valido le attività del cluster: lo strumento di programmazione DESEO. Questo strumento rappresenta una combinazione di metodi analitici usati in diversi settori. Gli esperti e partner del progetto DESEO credono che, combinati nel modo giusto, questi metodi apriranno una "strada" efficace che porterà alla creazione di processi stabili di raggruppamento per la parità di genere e le pari opportunità in generale.

Occorre considerare tre tappe importanti:

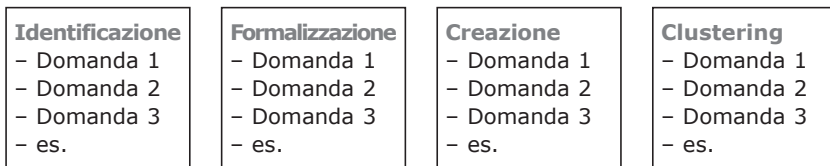
1. La prima tappa si focalizza sull'applicazione di una prospettiva di genere. Richiede una discussione attiva sulle definizioni ed i concetti connessi, per esempio, alla teoria del genere e alle pari opportunità. È importante sottolineare chiaramente e mettersi d'accordo sui diversi termini e sulle definizioni nonché assicurarsi che il clustering e la mutualizzazione abbiano un significato riguardo al tema societale scelto e alla realtà locale. Questo vale soprattutto quando si mettono in comune delle risorse provenienti da diversi settori che usano "significati diversi", i.e. un'interpretazione differente dei concetti. Occorre identificare attentamente i partner e gli stakeholder (soggetti interessati).
2. La seconda tappa è l'analisi di potere, ovvero un approccio

combinato che mette insieme studi e materiale informativo per la creazione del cluster (strategie, piani operativi per esempio). Comprende il metodo di *goal-orientated project planning* (Pianificazione di progetto orientata agli obiettivi) (*GOPP*), che viene utilizzato per fare un'analisi sistematica degli obiettivi e delle attività necessarie. *GOPP* è legato all'*analisi GAP*, che definisce chiaramente quali sono le insufficienze individuate nelle potenzialità e nella performance effettiva. Infine, i risultati dell'*analisi di potere* saranno la forza motrice che porterà ad un incremento della crescita nei cluster.

3. L'ultima tappa, un lavoro abbastanza pratico, rappresenta una sintesi dell'analisi di potere e l'integrazione di quest'analisi in un piano di azione che dovrebbe essere attuato e seguito (follow-up) correttamente



La definizione degli elementi principali comuni a tutti i processi di clustering può essere considerata come un riflesso strategico di situazioni varie che si verificano all'interno dei processi di clustering effettivi. Questi elementi possono interessare la strutturazione o formalizzazione del cluster, lo sviluppo di idee, la creazione di reti esterne ed altri aspetti connessi. La definizione degli elementi principali mira ad identificare le questioni di genere che potranno essere particolarmente rilevanti in ogni rispettiva fase del clustering.



PROSPETTIVA DI GENERE,
MACROANALISI ED ANALISI DEGLI
STAKEHOLDER (SOGGETTI INTERESSATI)

Prima di iniziare il processo di lavoro sistematico sul clustering per la parità di genere, è necessario analizzare il contesto nel

quale avverranno questi processi. L'analisi del contesto deve essere realizzata discutendo delle varie definizioni e concetti legati alla teoria del genere e alle pari opportunità. L'obiettivo di questa analisi è quello di favorire una comprensione comune dei diversi concetti che sono o che saranno applicati.

Il genere rappresenta un aspetto normativo che è generalmente costruito intorno al concetto umano di sesso, i.e. una divisione biologica, fisica che è stata estesa ad un'ampia costruzione sociale. Quest'ultima, tuttavia, potrebbe portare ad alcune limitazioni per quanto riguarda la partecipazione delle donne e/o degli uomini nella società e nell'economia. In breve, il genere è un metodo costruito socialmente di attribuire delle caratteristiche a ciascuna delle due categorie sessuali. I confini del genere possono essere modificati, pervasi e creati. Qui si potrebbe citare Simone de Beauvoir che difendeva l'idea secondo la quale 'Donna non si nasce, lo si diventa'.

È importante utilizzare un linguaggio comune riguardo al tema da sviluppare, al quando e al come. Gli attori coinvolti dovrebbero mettersi d'accordo su quello che associano con i vari concetti e definizioni. Inoltre, occorre assicurarsi che il lavoro sia veramente significativo nel contesto territoriale. Questo diventa ancora più importante quando si condividono delle risorse provenienti da diversi attori che attribuiscono significati diversi ai concetti e alle definizioni.

All'inizio di questo processo, è necessario definire il settore da analizzare, p.es. l'occupazione, l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata, l'imprenditorialità, le finanze, ecc. In generale, esistono diversi dati statistici per ogni settore pertinente. Si dovrebbe organizzare la raccolta di questi dati e indicarli quali "primi dati contestuali". Questo esercizio, unito alla teoria del genere, costituirà il punto di partenza dell'analisi delle tendenze o, in altri termini, la macroanalisi.

La macroanalisi tiene conto delle tendenze rilevate in un settore dato (in rapporto alla teoria del genere e ai dati già esistenti) in termini politici, sociali, di genere, legislativi, territoriali ed economici. Questo lavoro di rilevazione porterà poi alla descrizione della situazione e del contesto.

Dopo la realizzazione della *macroanalisi*, occorrerà identificare le aree di responsabilità e gli stakeholder di cui si avrà bisogno. Se il partenariato non ha ancora reagito ai diversi risultati della macroanalisi e ai bisogni evidenziati, è importante garantire la sostenibilità del cluster aggiungendo o integrando più o nuovi partner o stakeholder.

L'analisi degli stakeholder che segue si riferisce alle domande seguenti:

- Quali sono le risorse necessarie e disponibili nel partenariato in questo momento?
- Quali sono le competenze necessarie e disponibili nel partenariato in questo momento?
- In quali ambiti sono presenti i partner con le loro attività?

L'analisi degli stakeholder servirà ad identificare e a valutare l'importanza di alcune persone specifiche, di gruppi di persone o istituzioni che potranno influire significativamente sul successo dell'attività o progetto. Ha due obiettivi principali: innanzitutto, l'analisi servirà ad identificare le risorse e competenze già *esistenti* per poter definire quali sono le risorse e le attività che possono essere messe in comune. Poi, indicherà quali sono i settori da completare coinvolgendo nuovi partner con le opportune risorse e/o competenze nel processo di mutualizzazione.

L'analisi degli stakeholder mira quindi a:

- Identificare le persone, i gruppi e le istituzioni che avranno un impatto (positivo o negativo) sulla vostra iniziativa
- Prevedere il tipo di influenza, positiva o negativa, che questi gruppi avranno sulla vostra iniziativa,
- Sviluppare delle strategie miranti ad ottenere il sostegno più efficace possibile alla vostra iniziativa e ridurre gli eventuali ostacoli per giungere ad un'implementazione riuscita del vostro programma.

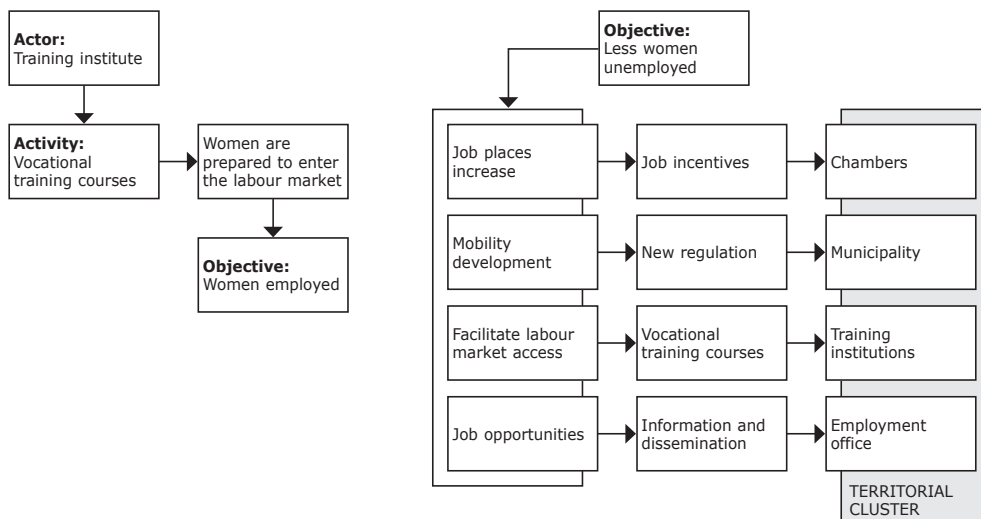
La seconda tappa della creazione di un cluster che promuove la parità di genere consiste nel concentrarsi sul processo di mutualizzazione in quanto tale. Per fare questo, occorre esaminare la documentazione pertinente e progettare alcuni studi (strategie, piani di lavoro, per esempio).

ANALISI GOPP

Lo strumento di *goal-orientated project-planning* (Pianificazione di progetto orientata agli obiettivi) (*GOPP*) può essere facilmente applicato all'analisi sistematica degli obiettivi e delle attività necessarie. *GOPP* consente a gruppi di attori di analizzare e preparare un piano di progetto in modo partecipativo. Questo metodo può essere utilizzato liberamente: non è sottoposto a copyright o a brevetto. È stato applicato ed utilizzato in una grande varietà di situazioni a partire dagli anni 80 e si è rivelato un metodo robusto ed efficace per aiutare i gruppi a raggiungere il consenso sullo scopo e gli obiettivi della loro cooperazione. *GOPP* è un eccellente metodo per migliorare l'efficienza del team e la condivisione delle risorse.

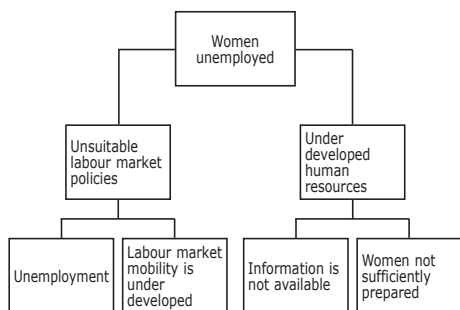
La forza della pianificazione *GOPP* risiede nel fatto che questo metodo consente la trasformazione di una progettazione orientata alle attività in una progettazione orientata agli obiettivi.

Progettazione orientata alle attività: Progettazione orientata agli obiettivi (GOPP):

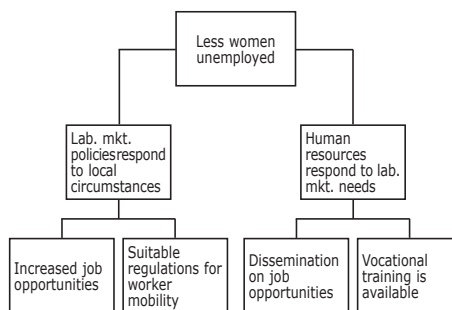


L'analisi GOPP viene condotta da tutti i partner rilevanti interessati (tutti gli stakeholder che sono stati individuati) che identificano congiuntamente qual'è il problema legato al contesto. È importante nominare un "coordinatore GOPP" indipendente, che dirigerà il lavoro effettivo. Alla fine dell'analisi, un albero dei problemi sarà completo, con vari rami per illustrare i problemi interconnessi. Qui occorre anche far riferimento all'analisi degli stakeholder. Questo processo ci consentirà di identificare almeno uno dei settori principali nel quale si potrà avviare il futuro processo di clustering. Per trasformare tutti i problemi in obiettivi, occorre definire degli obiettivi finali ma anche degli obiettivi per ogni fase di attività del cluster.

Analisi dei problemi:



Analisi degli obiettivi:



Una volta identificati i problemi e gli obiettivi, gli attori devono scoprire l'area che sembra più appropriata per avviare la condivisione delle risorse. Occorre definire lo *scopo* delle future attività del cluster: Che cosa vogliamo realizzare tramite questa nostra messa in comune?. In questo contesto, un'altra tappa importante sarà l'identificazione di indicatori misurabili per le attività pianificate tramite l'analisi GOPP.

	LOGIC	INDICATORS	SOURCES	ASSUMPTIONS
OBJECTIVE	Less women unemployed	Average number of male and female workers	Registration statistical office	National legal framework does not change during the project
SCOPE	Suitable labour market policies	X% labour market turnover	Labour chamber report	Women target group is sufficiently prepared
OUTPUT	More job opportunities	X% labour demand increase	ILO yearly report	Available labour force
ACTIVITIES	Incentives to create new jobs	INPUTS	DESEO report	Entrepreneurs obtain incentives
				Not enough work places

Idealmente, il metodo GOPP dovrebbe essere seguito da un'analisi GAP.

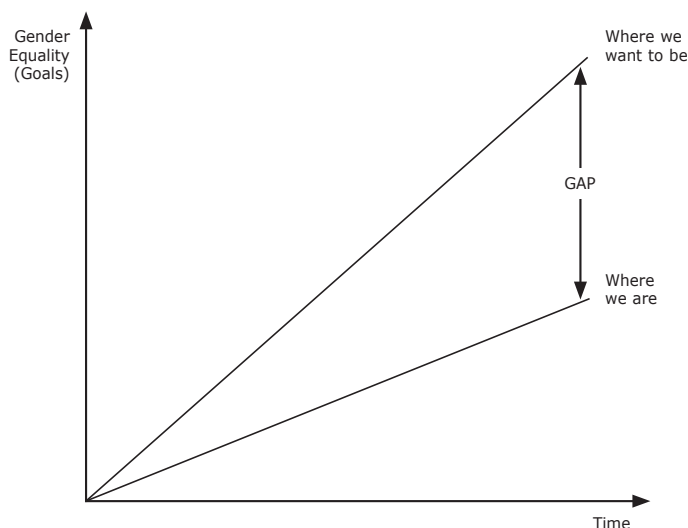
ANALISI GAP

L'analisi GAP è uno strumento di valutazione che consiste in un confronto tra la performance *attuale* e *potenziale* di un'organizzazione, un'azienda, un'autorità o iniziativa. Se un'azienda, per esempio, non utilizza le risorse che possiede, la sua produzione o performance sarà possibilmente inferiore al suo potenziale. Si potrebbe dire la stessa cosa di una regione od organizzazione che, per colpa di un'insufficiente gestione della parità di genere, non utilizza tutte le sue risorse umane.

L'analisi Gap' rappresenta quindi uno studio formale della performance attuale di diversi attori e del dove vogliono arrivare in futuro. L'analisi dei gap offre una base che servirà a misurare l'investimento in tempo, denaro e soprattutto risorse necessarie per raggiungere un risultato particolare.

L'obiettivo dell'analisi gap è quello di identificare il gap (divario) che esiste tra una ripartizione ed integrazione ottimizzate degli input e la situazione corrente. Ci permette di determinare e di documentare le differenze tra i bisogni e le potenzialità. L'analisi Gap può essere col-

legata ad un benchmarking specifico e ad altre valutazioni. Una volta definite e comprese le aspettative generali di performance, sarà possibile mettere a confronto quelle aspettative con la performance effettiva. GAP potrà essere applicato al livello strategico od operativo di un'organizzazione.



A questo punto, la distribuzione delle responsabilità tra i partner della rete sarà basata sulla definizione delle attività dall'analisi GOPP e sugli obiettivi principali che serviranno a colmare le insufficienze rilevate nell'analisi GAP. L'analisi del contesto, l'analisi degli stakeholder e l'analisi degli obiettivi concreti e delle attività possono essere considerate come base dei processi di mutualizzazione.

REALIZZAZIONE DEI PROCESSI CLUSTER Prima di avviare il lavoro pratico effettivo, ovvero la creazione del cluster e la condivisione delle risorse, si dovrebbe predisporre un piano di azione strategico. Esistono varie metodologie. L'*analisi SWOT* largamente conosciuta sembra essere uno strumento valido per ideare un piano di azione rilevante in riferimento alle analisi GOPP e GAP.

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di *forza (Strengths)*, *debolezza (Weaknesses)*, le *opportunità (Opportunities)* e le *minacce (Threats)* di un processo DESEO di clustering. Comporta una precisazione circa l'obiettivo

delle attività ed identifica i fattori interni ed esterni che sono favorevoli o non favorevoli per il raggiungimento di tale obiettivo.

Nel processo DESEO di clustering per la parità di genere, l'analisi SWOT è il risultato dell'analisi delle tendenze, dell'analisi degli stakeholder, dell'analisi GOPP e dell'analisi GAP. Si conclude con la realizzazione di un piano di azione finale per la creazione del processo di clustering.

Dato che è stato identificato un obiettivo chiaro (attraverso l'analisi GOPP), l'analisi SWOT è soprattutto destinata a garantire il perseguimento appropriato di tale obiettivo. In questo caso, SWOT significa:

- **S**trengths (forze): caratteristiche dell'organizzazione utili al raggiungimento dell'obiettivo.
- **W**eaknesses (debolezze): caratteristiche dell'organizzazione dannose per il raggiungimento dell'obiettivo.
- **O**pportunities (opportunità): condizioni *esterne* utili al raggiungimento dell'obiettivo.
- **T**hreats (minacce): condizioni *esterne* dannose per il raggiungimento dell'obiettivo.

È essenziale identificare le SWOT perché queste rappresentano la base delle tappe successive nel processo di pianificazione che porterà al raggiungimento dell'obiettivo selezionato. Saranno anche utilizzate come input per generare delle strategie possibili in modo creativo, chiedendo e rispondendo ad ognuna delle seguenti quattro domande:

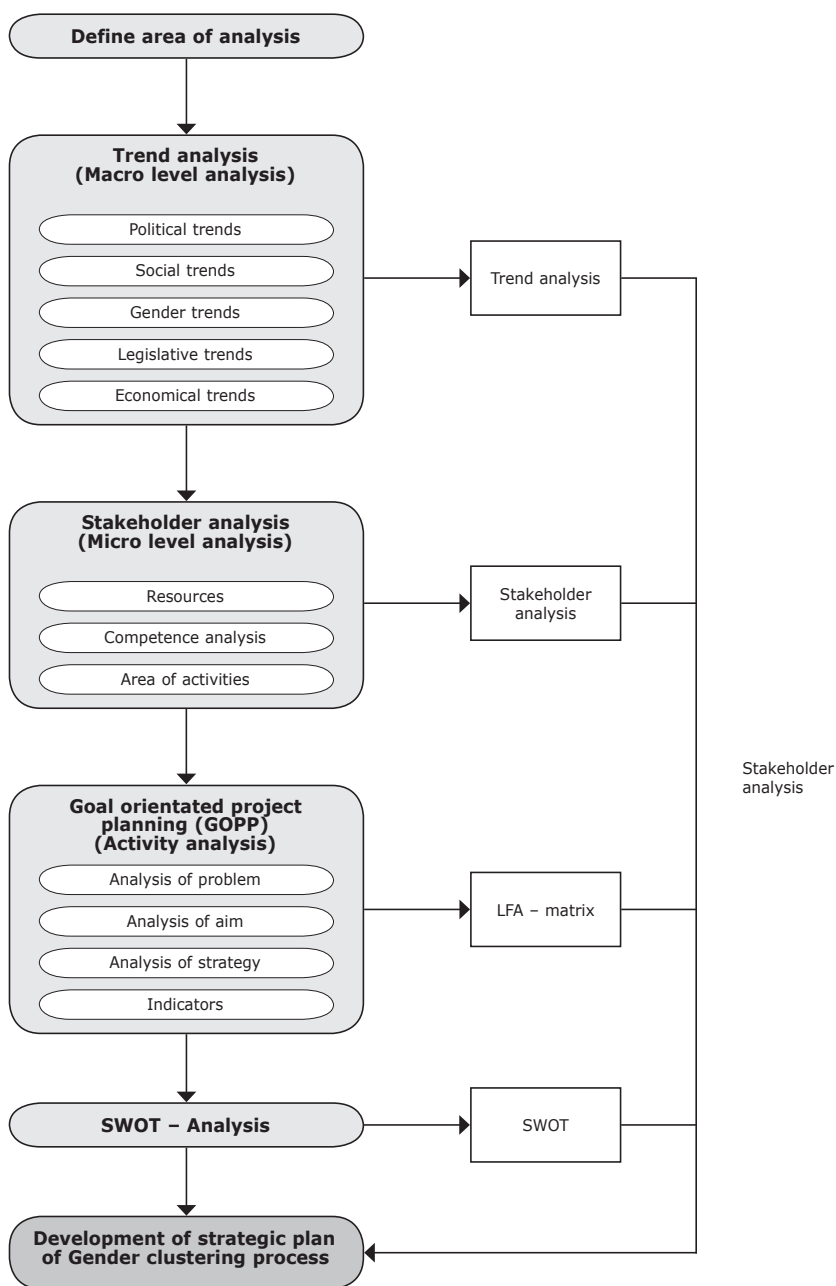
- Come sfruttare ogni forza?
- Come eliminare ogni debolezza?
- Come sfruttare ogni opportunità?
- Come difendersi contro ogni minaccia?

SWOT potrà anche essere utilizzato nella valutazione dei risultati dei processi di cooperazione e delle attività di clustering.

Il risultato dell'analisi SWOT sarà la creazione di un piano di azione.

	HELPFUL to achieving the objectives	HARMFUL to achieving the objectives
Internal origin attributes of the participating partners	STRENGTHS	WEAKNESSES
External origin attributes of the environment	OPPORTUNITIES	THREATS

Metodologicamente, il processo menzionato qui sopra può essere raffigurato come segue:



Seguendo il modello analitico summenzionato, è possibile creare un cluster stabile a livello locale. Quando il cluster sarà diventato operativo, si dovrebbe assicurare un follow-up appropriato e continuo delle sue attività.

Il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese non è nuovo dato che dura da decenni. Tuttavia, gli strumenti per misurare il valore intangibile, il ritorno sociale o il ritorno in parità di genere sugli investimenti realizzati, rappresentano un fenomeno relativamente nuovo nella società. Il metodo descritto qui sotto può essere applicato alla valutazione della performance dei cluster DESEO.

La teoria del cambiamento

La teoria del cambiamento è uno strumento di progettazione e di valutazione delle iniziative di cambiamento sociale. Creando un modello di elementi basilari necessari per raggiungere l'obiettivo a lungo termine dell'iniziativa di cambiamento sociale, come il miglioramento delle attività di parità di genere sul territorio, la teoria del cambiamento offre una chiara tabella di marcia utile al conseguimento dei risultati auspicati tramite l'identificazione delle precondizioni, dei percorsi e degli interventi necessari alla buona riuscita di un'iniziativa.

La teoria del cambiamento definisce tutti gli elementi necessari al raggiungimento di un obiettivo specifico a lungo termine. Questo insieme di elementi connessi tra loro sono chiamati risultati¹ e sono raffigurati su una mappa che presenta il percorso che porta al cambiamento, ovvero una descrizione grafica del processo di cambiamento.

Costruita intorno al percorso di cambiamento, la teoria del cambiamento descrive la tipologia degli interventi² (un programma unico o un'iniziativa sociale globale) che porteranno al conseguimento dei risultati descritti lungo il percorso proposto sulla mappa per il cambiamento. Ogni risultato del percorso di cambiamento è legato ad un intervento che rivela l'intreccio spesso complesso di attività necessarie per generare il cambiamento.

1 Un risultato descrive uno stato o una condizione che deve esistere per garantire il buon funzionamento di un'iniziativa e che, attualmente, non esiste. Un risultato può rappresentare un cambiamento in un gruppo di persone, organizzazioni, o posti.

2 Gli interventi sono delle azioni specifiche che un programma o un gruppo di soggetti intraprenderà per generare determinati risultati.

Una teoria del cambiamento non sarebbe completa senza l'articolazione delle premesse³ che i soggetti interessati usano nello spiegare il processo di cambiamento. Queste premesse spiegano il rapporto che esiste tra i risultati e le aspettative preliminari, intermedie e a lungo termine del come e del perché alcuni interventi proposti sfoceranno in determinati risultati.

Gli stakeholder considerano che le teorie del cambiamento fanno parte della pianificazione e valutazione dei programmi perché creano un'immagine comunemente condivisa degli obiettivi a lungo termine, del come raggiungerli e degli strumenti da utilizzare per misurare il progresso lungo il percorso intrapreso.

Ritorno in parità di genere sull'investimento in cluster

Tutte le attività economiche creano una serie di diversi tipi d'impatto, solo alcuni di questi vengono misurati grazie a metodi di rilevazione generale convenzionali. L'analisi *Social Return on Investment (Ritorno Sociale sull'investimento) (SROI)* è un metodo che si focalizza sul valore generato dalle iniziative al di là del valore finanziario. Questo valore aggiunto può derivare dagli impatti sociali, umani ed ambientali.

Per applicare il metodo SROI, occorre rispondere ad alcune domande fondamentali:

Che **cosa** vogliamo tentare di cambiare, impedire o influenzare?

Quali **risultati** vogliamo ottenere?

Quali **ipotesi** abbiamo sulle cause e gli effetti che ci porteranno al risultato auspicato?

Quale **valore aggiunto** vogliamo generare?

Occorre una chiara definizione dell'obiettivo finale delle attività, il cui risultato sarà poi misurato, p.es. "lavorare su e rafforzare le reti già esistenti per realizzare ed integrare le pratiche cluster per la parità di genere, irrobustendo così la domanda di servizi connessi, piuttosto che creare nuove reti"

³ Le premesse fanno riferimento alle condizioni o risorse che, nell'opinione di un gruppo di attori, sono necessarie alla buona riuscita di un programma e che già esistono. Una premessa rappresenta una condizione che garantisce il successo di un programma. A differenza della precondizione, la premessa è già funzionante e non deve essere generata. È fondamentale avere una definizione corretta ed attendibile delle premesse. Le premesse sbagliate possono completamente alterare le operazioni di un programma.

La matrice seguente illustra le varie tappe dell'idea SROI:

Input	Attività	Produzione	Risultato	
Denaro (anche in natura, tempo e sovvenzioni da considerare come investimento finanziario)	Condivisione delle risorse tra le organizzazioni dell'economia sociale; coinvolgimento delle autorità locali	Cambiamento nella pianificazione pubblica, posti di lavoro per donne, ecc.	Cambiamento di attività, di performance e di opportunità in merito alla parità di genere	
			Attribuzione	Impatto
			Altri programmi con obiettivi simili	Cambiamento nelle realtà di genere a livello regionale (immagine storica/paragone con altre regioni)

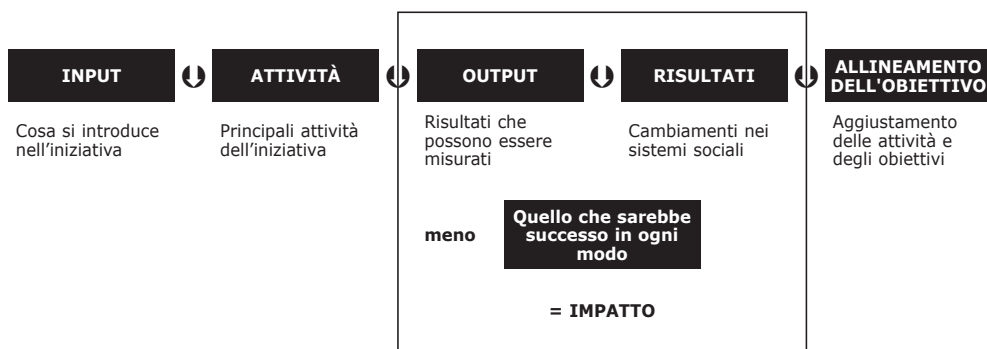
Il metodo SROI *Ritorno Sociale sull'Investimento* è costituito dagli elementi seguenti:

- Campo di applicazione
- Analisi degli stakeholder
- Impatto ed indicatori
- Progettazioni dei risultati sociali
- Rilevazione del valore sociale
- Relazione

La definizione del campo di applicazione, l'analisi degli stakeholder e l'analisi degli indicatori sono già state realizzate attraverso l'analisi GOPP. Nell'analisi SROI, occorre approfondire l'analisi degli stakeholder al fine di inventoriare i potenziali investitori e beneficiari. Nel caso di cluster DESEO, nei quali si misurano il cambiamento societale e le strutture territoriali (cluster), abbiamo bisogno di un'immagine più globale di chi sono i nostri stakeholder. I soggetti interessati sono l'iniziativa e la società in generale.

L'impatto rappresenta la differenza tra il risultato per gli stakeholder *identificato quale risultato dell'iniziativa* e il risultato che si sarebbe verificato in ogni modo, *senza l'iniziativa*. Lo si ottiene calcolando gli input (risorse utilizzate per sviluppare l'attività - denaro, persone, infrastrutture ed attrezzature) ed associandoli alle attività portate avanti al fine di misurare gli output (unità misurabili generate dalle attività). Il risultato si riferisce al cambiamento che si verificherà nelle condizioni, nelle persone e nelle politiche come conseguenza dell'input, delle attività e dell'output. Tuttavia, la cosa più importante

è di misurare *l'impatto* che rappresenta, come è stato menzionato qui sopra, la differenza tra il risultato ottenuto dopo l'iniziativa e il risultato che si sarebbe verificato in ogni modo (peso morto).



La parte più difficile dell'analisi costi-benefici SROI è probabilmente la definizione degli indicatori da utilizzare nel conseguimento di un risultato affidabile in termini di sostenibilità. A volte è facile, ma altre volte è difficile trovare questi indicatori di impatto, soprattutto nel campo del cambiamento sociale dove sono particolarmente difficili da identificare. Gli impatti possono essere costituiti da due o più indicatori. Nelle attività di clustering per la parità di genere, potrebbe essere per esempio necessario misurare l'autofiducia o la sicurezza sociale delle donne nel contesto territoriale. Se l'autofiducia delle donne rappresenta un obiettivo, la si potrà misurare solo indagando sui cambiamenti che possiamo osservare nel comportamento delle persone. Questi cambiamenti si possono verificare, per esempio, nel numero di contatti sociali, di visite alle agenzie di sostegno, nel numero di ore di orientamento seguite, ecc. Il cambiamento sociale implica dei cambiamenti durevoli a lungo termine. Per ogni parte di questi cambiamenti, occorre definire degli indicatori che potranno poi essere tradotti in costi e benefici finanziari.

Gli indicatori devono essere SMART (**S**pecifici, **M**isurabili, **A**ccettabili, **R**ealistici, **T**emporalmente definiti). È inoltre essenziale che siano collegati alla missione iniziale.

Dopo aver stabilito degli indicatori misurabili, occorrerà definire gli obiettivi per gli indicatori dei prossimi anni. Per fare questo, gli indicatori dovranno essere monetizzati in valore-euro. Inoltre, occorrerà fare delle proiezioni pluriennali di costi/benefici sociali. Si seguirà il prezzo di mercato nella misura del possibile. Inoltre, il "metodo del costo di viaggio" (stimare il valore monetario del trasferimento della

persona da un punto ad un altro) o i metodi legati alla prevenzione dei costi (costi evitati per attività) potrebbero essere applicati. In alcuni casi, si può anche ricorrere al metodo largamente accettato della "valutazione contingente" (quale valore monetario si è disposto a pagare per...?).⁴

Esiste un'evidente difficoltà nell'attribuire un valore globale, valido ed affidabile ad un qualsiasi impatto sociale quando non esiste un prezzo fissato in funzione del mercato per l'impatto in questione. Conseguentemente, la condivisione delle risorse promossa dal progetto DESEO e, ancora di più, lo scambio di esperienze, sono importanti per creare diversi mercati fittizi per unità di impatto sociale. Questo renderà possibile la comparazione.

Dopo la fine della fase di proiezioni, occorrerà realizzare un'analisi delle entrate e delle spese delle attività. A questo scopo, si elaborerà una sintesi dei costi e dei benefici per attività. Una volta stimato il totale delle entrate e monetizzato il beneficio sociale, e dopo aver fatto lo stesso lavoro di stima per le spese e i costi sociali per gli anni futuri, sarà possibile calcolare e dare il conto del valore sociale.

Dato che i risultati dipendono da varie ipotesi, la contabilizzazione dovrebbe preferibilmente servire a presentare una gamma di scenari.

⁴ Per ottenere ulteriori informazioni su SROI e la stima dei valori, visitate per esempio il sito web della New Economic Foundation: www.neweconomics.org.

ANALISI DI FATTIBILITÀ E APPLICAZIONE TEST SUI TERRITORI PARTNER

Traendo lo spunto dalla definizione operativa del cluster DESEO e dagli standard minimi che erano stati congiuntamente definiti (vedi capitolo 3), i partner hanno proseguito il lavoro con test locali sulla fattibilità e la possibile progettazione di un cluster territoriale futuro per le pari opportunità.

Le realtà, i bisogni e le priorità variavano da un territorio all'altro. Di conseguenza, sono stati identificati vari campi per la sperimentazione (trasporto, sostegno alle imprese, occupazione, accesso al credito, informazioni *su* ed implementazione *della* legislazione in generale...). Tuttavia e nella misura del possibile, tutte le attività sviluppate fanno riferimento agli standard minimi precedentemente menzionati. Questi standard devono essere verificati nel corso dei test locali.

Infine, l'attenzione del lettore deve essere chiamata sul fatto che alcuni partner avevano già una certa esperienza in materia di clustering e anche dei partenariati locali abbastanza maturi mentre altri dovevano "cominciare da zero". I partenariati già esistenti tra gli attori locali e la collaborazione di vari tipi di partenariati si è di nuovo rivelato una chiave fondamentale per la buona riuscita dei processi di sviluppo locale e di innovazione. Alcuni partner di progetto erano già abituati a lavorare con altre strutture sul territorio. Questo ha dato loro la possibilità di discutere direttamente dei possibili scenari di mutualizzazione e di creazione di cluster. Altri partner di progetto, che non erano in grado di far riferimento ad un rapporto già esistente con altri attori locali, hanno dovuto affrontare maggiori difficoltà. Il loro obiettivo era perciò quello di fare innanzitutto un passo fondamentale verso future attività di cluster creando una *rete di membri potenziali per il cluster*.

Nei sottocapitoli che seguono, vi forniremo alcune informazioni estratte dai rapporti di sperimentazione dei partner.

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

Un ostacolo considerevole alla parità di genere, quale

quello identificato dai partner DESEO a Messina, è la mancanza di iniziative e di servizi che promuovono l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata nonché un'insufficiente disseminazione delle informazioni su questo tema. I dipendenti, sia nel settore pubblico che nel settore privato (sociale), continuano a vivere grandi difficoltà quando si tratta, per esempio, della riconciliazione tra la vita lavorativa e la vita familiare. E le donne continuano ad essere le persone maggiormente colpite da questo problema.

Soprattutto nel settore privato, l'equilibrio vita professionale-vita privata è spesso percepito come un bisogno individuale al quale le imprese rispondono piuttosto sporadicamente. Lo si considera meno un diritto. D'altronde, le imprese sono spesso piuttosto reticenti nell'istituzionalizzare delle pratiche che promuovono la parità di genere considerando che queste potrebbero rimettere in causa il contesto organizzativo convenzionale e le strutture già esistenti.

Inoltre, sul mercato del lavoro, le donne dipendenti hanno solitamente un reddito relativamente basso e ricoprono delle posizioni che si trovano più facilmente in fondo alla gerarchia organizzativa. Il più delle volte, le posizioni più elevate vengono attribuite agli uomini che sono considerati come una forza lavoro in grado di assicurare una maggiore continuità nel processo produttivo ed un investimento superiore in tempo di lavoro.

Dall'altro canto, per reagire contro i problemi menzionati qui sopra, un certo numero di misure ed iniziative varie, in particolar modo quelle che si riferiscono all'equilibrio vita lavorativa-vita privata, sono state sviluppate in questi ultimi anni. Ciò nonostante, mancano delle attività di informazione ben mirate sull'utilizzo appropriato di queste misure e mancano anche degli strumenti che tengano conto dei bisogni delle donne e degli uomini.

Obiettivo specifico delle attività locali nell'ambito del progetto DESEO

Le attività della sperimentazione locale a Messina si sono focalizzate

COMUNE DI MESSINA/PIATTAFORMA PER L'ECONOMIA
SOCIALE DELL'AREA DELLO STRETTO (IT):
CONDIVIDERE STRUMENTI DI INFORMAZIONE
PER PROMUOVERE LA PARITÀ DI TRATTAMENTO
SUL POSTO DI LAVORO

sull'obiettivo di sviluppare e testare nuovi e condivisi strumenti di informazione, che sono rivolti ai dipendenti e ai datori di lavoro del settore pubblico e del settore privato (sociale). In questo modo, i partner speravano accrescere la loro conoscenza *sul* e la loro comprensione *del* bisogno di misure "amiche della famiglia" e della loro applicazione sul posto di lavoro. Fra le produzioni programmate in questa fase di sperimentazione, c'è la creazione di uno sportello informativo specifico.

Partner

Le attività di sperimentazione sul territorio di Messina sono state coordinate e realizzate dai partner locali del progetto, in pratica il comune di Messina e la Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto.

Il comune di Messina conosce parte dei problemi summenzionati nelle sue strutture. Un terzo dei suoi dipendenti sono donne. Le posizioni più elevate sono essenzialmente maschili, mentre gli uomini sono quasi completamente assenti dai settori considerati come tipicamente "femminili" (assistenza sociale, educazione, ...).

Da anni, l'amministrazione locale ha dimostrato un forte interesse nella promozione della parità di genere. Varie iniziative e progetti sono già stati sviluppati in questo campo. Fra queste iniziative, troviamo anche molte sessioni di formazione rivolte ai dipendenti del comune. Nel 2006, un Comitato pari opportunità è stato fondato. Questo comitato è composto di due gruppi di lavoro che progettano il Piano triennale delle azioni positive ed elaborano diversi progetti nazionali ed europei. In questo contesto, è stato sviluppato ed approvato un codice di condotta specifico per le pari opportunità, rivolto all'amministrazione locale.

La Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto mette insieme diversi attori dell'economia sociale che collaborano tra loro e che hanno partecipato alle attività di sperimentazione DESEO a livello locale. Fra queste strutture, troviamo *Mare Sol*, un consorzio (che gestisce i servizi sociali e sanitari), la cooperativa *EcosMed* (formazione, ricerca e consulenza), l'associazione *Arkesis* (integrazione di gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro), la rete *Centro Servizi l'Acquario* (formazione, cultura, tutela ambientale) e il consorzio *Terre del Sole* (realizzazione di progetti agricoli su terre confiscate alla mafia). Attraverso diversi progetti che si concentravano soprattutto sui gruppi svantaggiati della società, i membri della piattaforma hanno sviluppato delle competenze specifiche riguardo alla promozione delle pari opportunità. Varie attività di formazione sono state realizzate.

Oltre all'obiettivo principale, che era quello di progettare nuovi strumenti e nuove metodologie di elaborazione d'informazioni orientate ai gruppi "bersaglio" sulle misure che promuovono l'equilibrio vita professionale-vita privata, i due partner DESEO speravano di rafforzare il dialogo nonché di scambiare e meglio convalidare le migliori pratiche tra loro. La conoscenza delle iniziative dell'uno e dell'altro era stata piuttosto scarsa all'inizio.

Attività del cluster e risorse

Per individuare le prime necessità di un'informazione efficace riguardo alle varie misure per l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata, i partner hanno innanzitutto elaborato un questionario. Questo questionario è stato distribuito tra i membri e i dipendenti della piattaforma e del comune di Messina. Le domande riguardavano alcuni aspetti come i dati anagrafici, condizione formativa e lavorativa, lavoro e condizioni di lavoro, conoscenza della legislazione e di altre iniziative sulle pari opportunità. D'altronde, si tentava anche di individuare i bisogni specifici dei dipendenti.

In una tappa successiva, i partner hanno raccolto diversi tipi di informazioni e di documenti sulla legislazione pertinente e sulle misure che promuovono l'equilibrio lavoro-vita privata sul posto di lavoro. La base di dati già esistente presso la Piattaforma dello Stretto e la documentazione fornita dal Comitato pari opportunità sono state molto utili.

I primi risultati di questa raccolta di informazioni sono stati integrati nel futuro sito web dello sportello informativo per le pari opportunità nonché nella rete intranet specifica del comune di Messina.

Infine, grazie alla collaborazione volontaria di diversi rappresentanti del Comitato pari opportunità del comune di Messina, che hanno investito il loro tempo e le loro conoscenze, lo sportello informativo è stato creato con l'obiettivo di disseminare e di meglio canalizzare, in modo sistematico e molto orientato sull'obiettivo, le informazioni sulle pari opportunità e gli strumenti della loro promozione. Lo sportello comprende due elementi: un front office (ufficio per le relazioni con il pubblico) che offre assistenza ai dipendenti pubblici e un back office (area riservata alla gestione interna dell'amministrazione) che si occupa delle domande specifiche presentate dai dipendenti del settore privato. Il front office è gestito dal comune di Messina, con il sostegno speciale del Comitato pari opportunità. I servizi del back office sono coordinati e forniti da esperti appartenenti alla Piattaforma.

Lo sportello informativo è stato inaugurato il 11 dicembre 2007 per un periodo di prova che durerà fino alla fine di febbraio 2008. Il suo impatto nonché le possibilità di conservare lo sportello oltre il limite di durata del progetto saranno stati esaminati entro quella data.

Lo sportello, collocato negli uffici del comune di Messina, offre informazioni su diversi strumenti legati a:

- Contrattazione decentrata;
- Creazione di opportunità di conciliazione vita lavorativa e vita familiare;
- Congedo parentale;
- Maternità;
- Telelavoro;
- Discriminazione diretta e indiretta;
- Mobbing ecc.

Risorse

All'inizio delle attività di sperimentazione, un piano concreto contenente gli obiettivi, la metodologia, le azioni e la condivisione delle opportune risorse è stato stabilito.

Le due strutture hanno messo a disposizione delle risorse umane e, con esse, delle capacità specifiche e un know-how (specialisti TI, progettisti di grafica, esperti in pari opportunità, assistenti sociali, avvocati, psicologi, sociologi, ecc.). La metodologia seguita per la realizzazione dell'indagine e il questionario sono stati elaborati da esperti del comune di Messina. Per sostenere la ricerca su specifiche leggi, il comune ha dato accesso alla base dati legislativa del Ministero per le pari opportunità. La Piattaforma, a sua volta, ha fornito un importante contributo documentale creando un accesso alla banca dati IRIS, che contiene una vasta gamma di informazioni sulla legislazione europea per le pari opportunità nonché sulla legislazione nazionale concernente le pari opportunità e il settore privato.

Il front office dello sportello informativo è stato aperto nei locali del comune di Messina.

Forze ed effetti positivi

I due partner si sono sentiti motivati a proseguire le attività e ad affrontare le sfide che questo comportava, visto il loro interesse comune nel promuovere il benessere del territorio e, in particolar modo, l'opportunità di diffondere le informazioni sulle pari opportunità in modo più sistematico e mirato.

Anche se non hanno sempre condiviso la stessa opinione sulle metodologie da seguire o sulla divisione delle responsabilità e delle risorse, hanno apprezzato questa opportunità di ricercare nuovi metodi di cooperazione che avrebbero consentito loro di condividere più efficacemente know-how e competenze.

I partner hanno ritenuto che le attività di progetto locali avessero dato loro delle maggiori opportunità di mettere alla prova una nuova metodologia di lavoro e di collaborazione, che poteva anche essere

trasferita ad altri settori ed essere adattata in cooperazione con altri stakeholder locali.

Il comune di Messina ha colto l'opportunità di lavorare in rete anche internamente, mobilitando le competenze di diversi dipartimenti dell'amministrazione locale nella progettazione delle attività di sperimentazione.

Le esperienze della Piattaforma in materia di creazione di cluster tra i suoi membri, possono essere considerate come risorsa positiva e base della sperimentazione.

Malgrado alcuni ostacoli (vedi qui sotto), il partenariato ha tentato di raggiungere i suoi obiettivi seguendo le indicazioni e gli standard generali che erano stati definiti dal partenariato europeo DESEO.

Un notevole contributo in termini di risorse umane è stato fornito dai rappresentanti del Comitato pari opportunità che hanno partecipato alle attività su base volontaria.

Debolezze

Le attività di sperimentazione a Messina hanno mostrato che la creazione di cluster e i processi di mutualizzazione richiedono delle strategie ben elaborate e anche tempo. È perciò impossibile far succedere le cose "dalla sera alla mattina" o in un periodo di 15 mesi. Questo è particolarmente vero in casi come Messina, dove le condizioni sociali ed economiche rendono piuttosto difficile l'instaurarsi di una cooperazione continua e stabile tra il settore pubblico e quello privato.

Infine, la creazione di cluster come proposta nell'ambito del progetto DESEO, richiede dei cambiamenti nei sistemi di potere esistenti nonché nei modi di pensare tradizionali.

Conseguentemente, nel corso delle attività di sperimentazione locale a Messina, sono intervenuti diversi disaccordi tra i partner. Questi disaccordi riguardavano soprattutto il rapporto tra potere e responsabilità, ma anche alcuni obiettivi specifici nonché il metodo appropriato di condividere le risorse. Lunghi processi di mediazione si sono quindi rivelati necessari. Questo ha rallentato la sperimentazione in una certa misura.

I processi negoziali e la creazione di rapporti basati sulla fiducia reciproca sono cose essenziali per garantire la volontà di diversi attori locali di partecipare *in* e di sviluppare il partenariato.

Infine, tuttavia, occorre precisare che i partner del progetto a Messina hanno fatto grandi sforzi e hanno continuato a ricercare il consenso anche nei settori dove si era registrato un disaccordo iniziale.

Una seconda debolezza, inerente alle attività di sperimentazione a Messina, risiede nella mancanza di risorse che interessa, in particolare, le strutture dell'economia sociale. Occorre quindi trovare delle risorse supplementari per garantire la sostenibilità delle attività del progetto.

Prospettive

Per quanto riguarda la pubblica amministrazione, la creazione del Comitato pari opportunità e l'adozione del piano triennale delle azioni positive hanno contribuito a creare un quadro piuttosto favorevole per lo sviluppo di iniziative innovative quali le attività di sperimentazione DESEO. Gli strumenti sviluppati dai partner a Messina sono stati integrati nelle azioni che derivano da questo piano triennale e possono così assicurare la continuità dell'iniziativa.

I risultati del progetto saranno diffusi all'interno delle reti di ogni partner. Il comune continuerà a lavorare sui risultati del progetto DESEO e a promuovere delle azioni di sensibilizzazione tra i suoi dipendenti. La Piattaforma, a sua volta, coglierà questa opportunità e continuerà a diffondere le competenze sviluppate congiuntamente e gli strumenti concernenti l'equilibrio tra la vita lavorativa e la vita privata nelle imprese dell'economia sociale che fanno parte della sua struttura e rete.

Ambedue i partner del progetto hanno già dichiarato la loro volontà di diffondere e di trasferire le metodologie DESEO ad altri settori, applicandole ed adattandole in partenariato con altri attori locali.

Infine, gli strumenti sviluppati congiuntamente quali il questionario, potranno essere (ri)utilizzati dai partner in future iniziative sulla parità di genere e le pari opportunità.

CEPS (ES): PROMUOVERE L'APPLICAZIONE DELLA LEGISLAZIONE SULLE PARI OPPORTUNITÀ

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

La parità di genere è stata, negli ultimi anni, una delle

priorità dell'agenda politica spagnola. Nel marzo del 2007, è stata approvata in via definitiva una nuova legge sull'uguaglianza di genere, intitolata "Legge sull'uguaglianza effettiva tra uomini e donne".

Il testo originale sottolinea che la maggiore novità della legge consiste nella prevenzione dei comportamenti discriminatori e nella previsione di politiche attive per rendere effettivo il principio di uguaglianza. Tale opzione implica necessariamente una proiezione del principio di uguaglianza sui diversi ambiti dell'ordinamento della realtà sociale, culturale e artistica in cui possa generarsi o perpetuarsi la disuguaglianza. Da qui, la considerazione della dimensione trasversale dell'uguaglianza, segno di identità del moderno diritto antidiscriminatorio come principio fondamentale del testo.

La legge disciplina aspetti generali, sui quali lo Stato può intervenire direttamente. Tuttavia, introduce anche dei cambiamenti in specifici atti legislativi che riguardano ambiti come la sanità e i regolamenti sullo statuto dei lavoratori.

Gli interventi che il Consiglio provinciale di Barcellona ha già promosso nel campo dell'uguaglianza di genere sono supportati adesso dalla legislazione. I comuni, le imprese e i sindacati devono avviare ed attuare azioni concrete per promuovere la parità tra uomini e donne.

Sebbene la nuova legge sia intesa a garantire la parità di genere e promuovere l'attuazione di azioni precise, talvolta non è abbastanza concreta e mancano le regole che ne consentano l'applicazione. Ne risulta quindi che le imprese non si sentono incoraggiate a introdurre i cambiamenti, che *non* viene fissato *un calendario* e che i comportamenti dei diversi attori restano immutati. D'altro canto, si constata una *mancaza di conoscenza* della suddetta legislazione da parte dei sindacati e dei comitati di rappresentanza sindacale e ciò compromette il recepimento delle nuove regole nella contrattazione collettiva.

La mancanza di conoscenza della legislazione è un ostacolo ovvio. Ma esistono altre barriere correlate, che sembrano ancora più difficili da superare e che rendono complessa l'introduzione di veri cambiamenti. Uno dei principali ostacoli messi a fuoco è riconducibile al fatto che il processo decisionale continua a svolgersi nel quadro di strutture gestite e concepite dagli uomini. Le politiche di uguaglianza sono considerate una preoccupazione minore e la prospettiva di genere non è tenuta nella dovuta considerazione. La parità di genere deve quindi essere continuamente legittimata ed incoraggiata, per diventare uno degli assi principali della pianificazione e dell'esecuzione delle azioni all'interno delle imprese e degli organi pubblici.

Per quanto riguarda gli enti pubblici e le pubbliche amministrazioni, uno dei maggiori ostacoli consiste nella durata limitata dei mandati dei politici: non essendo garantita la continuità dei partiti o delle persone incaricate dei dossier, l'attuazione dei piani sull'uguaglianza uomo-donna rischia di essere compromessa e rallentata. Spesso, all'interno dei comuni, questi piani sono promossi dall'Ufficio delle donne (laddove esista), che generalmente dispone di un budget piuttosto limitato e che difficilmente riesce a proporre cambiamenti profondi o trasversali. Alla fine, tutto sembra dipendere dalle buone intenzioni e dalla buona volontà dei politici... Tuttavia, se i politici cambiano, non esistono garanzie di continuità del processo.

Sia nel settore pubblico che in quello privato, l'uguaglianza di genere non è una priorità all'ordine del giorno, e nemmeno lo è in termini di budget e di programmi. I cambiamenti trasversali, quelli organizzativi o i cambiamenti che possono incidere sui sistemi di potere non sono facilmente compresi o accettati. Piccole azioni, attività o piani di divulgazio-

ne sono dunque accolti con soddisfazione, se non hanno un impatto sulle strutture stabilite. La maggior parte delle volte, invece, interventi che agiscono più in profondità sono contestati o messi da parte.

Tutte queste considerazioni portano a supporre che uno dei principali ostacoli continui ad essere il modo di pensare della società, ovvero una mentalità e un modo di fare maschili. Le azioni di divulgazione e di sensibilizzazione continuano pertanto ad essere essenziali per iniziare a cambiare la realtà dal basso, attraverso interventi concreti e nuove forme di cooperazione.

Un aspetto che deve essere affrontato e riesaminato concretamente riguarda il modello lavorativo che riflette ancora, in gran parte, le esigenze degli uomini. Sono necessari dei cambiamenti riguardo al fatto di dover conciliare vita professionale e vita privata. Vanno evitate cattive pratiche, come la mancanza di trasparenza al momento della selezione delle risorse umane, o atteggiamenti discriminatori, al momento dell'assunzione del personale.

Un altro elemento che deve essere preso in considerazione è il modo in cui i progetti, i piani o le attività sull'uguaglianza tra uomini e donne sono "venduti", ovvero come sono presentati alla società, affinché risultino interessanti ed esaurienti. Una possibilità per "vendere" l'uguaglianza di genere alle imprese è stata, ad esempio, quella di utilizzare il concetto di "trattenere i talenti" in azienda. Le donne hanno una serie di talenti e di capacità specifiche. L'introduzione di programmi sulla parità di genere o di piani per conciliare lavoro e vita familiare può limitare l'esodo delle donne dal mercato del lavoro e quindi l'esodo dei talenti dalle imprese.

Obiettivo specifico delle attività locali nell'ambito del progetto DESEO

Nel corso degli ultimi anni, la parità di genere è diventata un *tema ricorrente nei discorsi* dei rappresentanti delle autorità locali ed anche l'oggetto di autentiche *politiche*.

In questo ambito, alcuni enti locali di Barcellona e dei territori limitrofi, appoggiati nella maggior parte dei casi dal Consiglio provinciale di Barcellona e dall'Ufficio locale delle donne, hanno incominciato a sviluppare dei "Piani di uguaglianza di genere" per tutto il comune.

Lo sviluppo di questi piani non crea problemi. Gli ostacoli si presentano nella fase di attuazione dei piani e nel momento in cui essi devono introdurre cambiamenti concreti nel comportamento dei diversi attori locali.

Le attività locali dei partner del progetto DESEO, a Barcellona, si sono quindi concentrate sull'obiettivo di migliorare l'attuazione con-

creta dei piani e della legislazione relativi all'uguaglianza di genere a livello locale attraverso *l'informazione, la sensibilizzazione, la comunicazione tra i diversi attori e la formazione.*

A tal fine, gli attori locali hanno dovuto inizialmente creare una rete che consentisse di migliorare la collaborazione tra loro. La maggior parte degli attori locali non avevano mai lavorato insieme prima. Lo sviluppo di questa rete andava considerato una condizione preliminare per la creazione di un possibile futuro cluster nel territorio di Barcellona. Occorreva quindi realizzare attività di sensibilizzazione e andavano inoltre individuati i diversi attori come pure le risorse e le possibilità di collaborazione.

Partner coinvolti

Le azioni del progetto DESEO sul territorio di Barcellona sono state coordinate e promosse dall'associazione CEPS.

I soggetti che hanno partecipato alle attività locali del progetto DESEO rappresentavano a) l'economia sociale (*CEPS, Espais per la Igualtat*); b) le aziende private (*Aleph Comunicació*); c) i sindacati (*UGT e CCOO*); d) le autorità comunali (*Ajuntament del Prat de Llobregat*) e e) le autorità regionali (*Generalitat de Catalunya*, rappresentata dal dipartimento del Lavoro e dal programma per le pari opportunità).

Tutti questi partecipanti sono stati coinvolti nella realizzazione dei piani per l'uguaglianza di genere o nella promozione della parità di genere a diversi livelli. Ciò ha contribuito a definire una visione più generale dei principali ostacoli inerenti all'attuazione dei suddetti piani, sia nel settore pubblico che in quello privato.

I principali incentivi che hanno incoraggiato i soggetti succitati ad aderire alle attività del progetto DESEO sono stati un atteggiamento positivo nei confronti della nuova legislazione sulla promozione della parità tra uomini e donne e la promozione dei piani per l'uguaglianza di genere a livello locale, nonostante le relative difficoltà tra cui, soprattutto, *la mancanza di un dibattito a livello tecnico.* Nella maggior parte dei casi, l'interazione *a livello tecnico* tra i diversi attori, in questi campi, è stata quasi inesistente.

Tutti i partecipanti hanno condiviso l'interesse di diffondere e realizzare l'uguaglianza uomo-donna in quanto tematica sociale e trasversale e non 'problematica delle donne'.

Attività e risultati locali del progetto DESEO

Le attività sono iniziate con una ricerca di specialisti in materia di politiche per le pari opportunità a livello locale che, attraverso la loro assistenza, hanno permesso di individuare le problematiche per le quali occorrevano interventi appropriati. In seguito, è stato possibile elaborare un inventario delle risorse e delle competenze.

I diversi attori coinvolti, vale a dire il terzo settore, le autorità locali, le aziende private e i rappresentanti sindacali si sono riuniti, quindi, nell'ambito di un workshop per discutere dei principali ostacoli relativi all'attuazione dei piani per l'uguaglianza di genere e delle possibili iniziative comuni. Il workshop è stato organizzato dalla *CEPS* che, in collaborazione con *Espais per la Igualtat*, ha messo a disposizione i propri esperti in materia di parità di genere. Le conclusioni del workshop sono state divulgate attraverso le reti dei partecipanti.

Uno dei più importanti risultati del workshop è stato che i soggetti interessati si sono resi conto di avere pochissime opportunità di scambio e di collaborazione a livello tecnico. Pertanto, attività come quella del workshop sono state accolte con soddisfazione. La maggior parte degli attori si sono espressi a favore del ripetersi di queste riunioni.

Come si è già spiegato, la sperimentazione a Barcellona non è arrivata fino al punto di definire chiaramente i primi scenari per la creazione di un possibile cluster. È stato tuttavia possibile rafforzare la comunicazione tra i diversi soggetti interessati, promuovere la creazione di una rete e avviare la collaborazione in vista di future attività di clustering.

Forze ed effetti positivi della sperimentazione

Uno dei maggiori punti di forza delle attività locali del progetto DESEO, a Barcellona, consiste nella partecipazione di una vasta gamma di attori distinti (autorità locali, sindacati, economia sociale, ecc.). Diversi tipi di conoscenze ed esperienze come pure prospettive diverse hanno permesso di arricchire le discussioni.

Inoltre, l'individuazione iniziale delle risorse locali ha dimostrato di essere una base utile per la discussione e la pianificazione di attività comuni. Il fatto che tutti gli attori interessati disponessero delle loro reti, per divulgare le informazioni sul tipo di iniziativa, ha avuto un effetto moltiplicatore che ha permesso di raggiungere altre autorità locali, organizzazioni del settore dell'economia sociale, imprese tradizionali, ecc. Le attività contemplate dal progetto rispondevano all'esigenza importante, sebbene molto basilare, di creare uno spazio per discutere delle possibilità di promuovere la parità di genere da diversi punti di vista tecnici.

Su questo fronte, la cooperazione tra *CEPS* e *Espais per la Igualtat* è stata proficua, in quanto le due strutture hanno messo in comune le loro esperienze di esperti in materia di uguaglianza di genere. Entrambe hanno fornito il proprio punto di vista, maturato con la pratica, di fornitori di servizi che lavorano per le autorità locali responsabili di elaborare piani sulla parità di genere.

Debolezze

A causa dell'assenza di rapporti stabili tra i diversi attori locali all'avvio del progetto, le attività non sono riuscite a raggiungere la fase di definizione di un futuro cluster. È stato unicamente possibile contribuire alla creazione e al rafforzamento del dialogo e della cooperazione tra i diversi soggetti interessati.

La principale debolezza è riconducibile al fatto che, finora, la collaborazione e il dialogo si sono basati su interessi e atteggiamenti piuttosto personali. Ad oggi, non esistono accordi istituzionali o una politica specifica che promuova i partenariati e la creazione di cluster per le pari opportunità.

Inoltre, poiché le politiche e i politici possono cambiare, anche le priorità che servono a delineare il quadro della collaborazione possono non essere più le stesse e il dialogo rischia di interrompersi.

Prospettive

Ancora oggi, la promozione della parità di genere dipende molto spesso dalla disponibilità dei rappresentanti politici e dell'amministrazione ad offrire il proprio sostegno a queste iniziative. I cambiamenti della politica e dei suoi responsabili possono influenzare la partecipazione di alcuni soggetti.

In questo contesto, la necessità di creare altre forme di scambio e di alleanze locali per la promozione delle pari opportunità diventa ancora più ovvia.

Durante le loro attività comuni, gli attori locali di Barcellona lo hanno riconosciuto. Adesso, tramite il coordinamento della CEPS, cercheranno di portare avanti le attività di scambio e di intrattenere rapporti stabili che potrebbero portare all'elaborazione di progetti comuni per la promozione di programmi sulla parità di genere. Se questi programmi dessero buoni risultati, si potrebbe decidere di mettere in comune le risorse ed avviare processi di clustering in ambiti specifici, come quello della formazione dei funzionari della pubblica amministrazione, dei datori di lavoro e dei dipendenti.

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

In Italia, la forza lavoro nel settore dell'economia sociale è composta per la maggior parte da donne. Questo potrebbe indurre a ritenere che l'economia sociale rappresenti il luogo ideale per lo sviluppo delle

PROVINCIA DI PIACENZA/ETHOS/GE.SVI.P. (IT):
CONDIVIDERE I PERCORSI FORMATIVI
PER LE DONNE DIRIGENTI NEL SETTORE
DELL'ECONOMIA SOCIALE

competenze e delle capacità delle donne. A differenza di quanto avviene nelle imprese private e nel settore pubblico, nell'ambito dell'economia sociale le donne avrebbero migliori opportunità di vedersi assegnare importanti responsabilità e di accedere a posti di livello più alto all'interno dell'organizzazione.

Numerosi studi, tuttavia, hanno dimostrato che la predominanza delle donne nel settore nonprofit come pure nell'economia sociale non solo tende a rafforzare le discriminazioni in termini di opportunità di carriera o accesso a ruoli di comando, ma rischia anche di implicare, tramite la mancata valorizzazione del loro contributo, la svalutazione economica dell'intero settore.¹

Minori barriere all'entrata e un più ampio ventaglio di tipologie contrattuali diverse sono spesso visti come aspetti positivi del lavoro all'interno del settore dell'economia sociale. Inoltre, grazie alla maggiore varietà di posizioni contrattuali offerte che possono rispondere meglio alle esigenze dei lavoratori, le donne con responsabilità familiari possono trovare più facilmente, ad esempio, condizioni che consentano loro di conciliare la vita familiare con quella lavorativa. Questi argomenti possono essere visti, tuttavia, in un'altra ottica, se si considerano gli aspetti negativi del lavoro all'interno dell'economia sociale, principalmente riconducibili ai bassi salari e alle limitate prospettive di carriera. In questo senso, migliori opportunità formative e una maggiore flessibilità in termini di equilibrio tra attività lavorativa e vita privata possono trasformarsi in ridotte possibilità di accedere ad un posto di lavoro *stabile*, adeguate prospettive di carriera, retribuzioni eque, ecc.

I pregiudizi e gli stereotipi sulle donne e, in particolare, sulle donne in carriera, la scarsa valorizzazione delle competenze cosiddette femminili e la frequente esclusione delle donne dalle posizioni dirigenziali e dalle logiche decisionali sono da considerarsi causa ed effetto della permanenza di meccanismi di discriminazione, da cui l'economia sociale non risulta immune. Le donne costituiscono poco più di un terzo degli occupati in Italia e la loro incidenza sale a due terzi nell'economia sociale. A fronte di quest'ultima cifra, resta sorprendente la presenza di forti meccanismi di discriminazione delle donne nel settore dell'economia sociale.

Riguardo a questo aspetto, per fornire un esempio più concreto, laddove le donne rappresentano il 73, 8 per cento degli addetti delle cooperative sociali, solo nel 37 per cento dei casi il presidente è una donna.

Si registra pertanto una contraddizione tra la dinamica di sviluppo delle competenze femminili che le cooperative sociali rappresentano e

1 Steinberg Ronnie J., Jacobs Jerry A. (1994), "Pay Equity in Nonprofit Organizations: Making Women's Work Visible" in *Women and Power in the Nonprofit Sector* edited by T. Odendahl and M. O'Neill. San Francisco, Jossey-Bass, p. 79-120.

il permanere di ostacoli che impediscono alle donne in esse operanti di accedere alle posizioni più elevate nella gerarchia organizzativa.

Le cooperative sociali sono quindi ancora lungi dal configurarsi come completamente neutre o vere e proprie alternative rispetto ai modelli di segregazione sociale prevalenti.

Obiettivo specifico delle attività locali e di un possibile futuro cluster

In rapporto alle realtà fin qui illustrate, gli obiettivi di un futuro cluster, a Piacenza, sono:

- a. rafforzare, tra i dipendenti e i dirigenti donne delle strutture appartenenti al cluster, le capacità legate alla gestione aziendale e all'imprenditorialità;
- b. sostenere l'accesso al credito delle piccole cooperative sociali (in particolare quelle con una percentuale elevata di addetti donne), attraverso la creazione e la promozione di uno strumento che agevoli la valutazione dell'impatto sociale delle attività di queste cooperative sul territorio.

Partner coinvolti

Le attività di sperimentazione locale sono state coordinate e promosse dai partner del progetto, ovvero la *Provincia di Piacenza*, la cooperativa *Ethos* e il *CE.SVI.P.* I loro obiettivi comuni si sono concentrati soprattutto sulla promozione dei processi di sviluppo locale attraverso il sostegno delle piccole cooperative sociali.

Inoltre, nella creazione del partenariato sono state coinvolte altre due piccole cooperative sociali (*Mele Verdi* e *Antarius*), nel cui ambito sono state discusse e sperimentate le possibilità di condivisione delle risorse e del know-how. Queste cooperative hanno tutte le stesse caratteristiche fondamentali: a) sono strutture piccole; b) svolgono attività a livello locale; c) forniscono servizi sociali; d) registrano una predominanza di addetti donne, che occupano soprattutto posizioni dirigenziali.

Ethos, *Mele Verdi* e *Antarius*, che compongono il futuro cluster, devono raccogliere sfide molto simili in termini di crescita e di sviluppo. Le problematiche che le affliggono sono:

- difficoltà nel redigere un *business plan* corretto inteso ad individuare gli obiettivi di medio e lungo periodo;
- mancanza di capacità gestionali per la corretta attuazione dei piani aziendali;
- ostacoli nell'accesso al credito.

D'altro canto, esse possono mettere a disposizione e condividere le seguenti risorse:

- conoscenza approfondita delle realtà locali;

- competenze specifiche sul versante della progettazione e della realizzazione di servizi sociali e sanitari;
- conoscenze e competenze dei diversi profili professionali di cui si avvalgono, come consulenti, psicologi, formatori, assistenti sociali, ecc.

Come già menzionato, l'obiettivo comune delle attività del futuro cluster è quello di sviluppare strategie intese a garantire una migliore gestione delle piccole e medie cooperative, attraverso il miglioramento delle capacità gestionali e amministrative dei dipendenti (donne).

A tale scopo, occorrerà organizzare attività di formazione continua destinate agli addetti delle tre cooperative. Questo richiederà, a sua volta, un regolare aggiornamento delle conoscenze relative agli strumenti strategici che servono a promuovere la professionalità dei dirigenti.

Durante le attività di sperimentazione, le cooperative sono state in grado di ripartirsi i costi delle attività di formazione e di consulenza, di razionalizzare le risorse necessarie e, non da ultimo, di realizzare un'importante esperienza di collaborazione e di scambio.

Tra i partner che hanno coordinato le attività non sono emersi interessi divergenti. Questo potrebbe essere riconducibile soprattutto al fatto che ciascuno dei partner ha potuto contribuire all'iniziativa offrendo le proprie competenze e le proprie forze, ma pur sempre continuando a perseguire, nel corso delle attività del progetto, la missione della propria organizzazione.

La cooperativa Ethos, ad esempio, ha fornito le sue competenze nell'ambito della consulenza, dello sviluppo del progetto e del sostegno delle autorità pubbliche.

Il centro CE.SVI.P ha messo a disposizione dei partner e del cluster la propria esperienza in materia di formazione. Ha coordinato l'analisi delle esigenze di formazione delle tre cooperative ed ha contribuito ad elaborare le proposte per un percorso formativo corretto.

La Provincia di Piacenza, in quanto ente pubblico, ha sostenuto le attività di sperimentazione, diffondendo le informazioni sulle attività in corso e i risultati registrati sul proprio territorio e migliorando così la visibilità del processo stesso ed anche delle cooperative che vi partecipano. Le azioni promozionali realizzate dalla provincia di Piacenza hanno incluso anche attività di sensibilizzazione presso altre imprese sui vantaggi della condivisione delle competenze e delle risorse, in maniera da creare sinergie in campi d'azione specifici.

Risorse

Le cooperative partner del progetto non disponevano fin dall'inizio di

tutte le risorse necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo stabilito. Occorre quindi ottenere dei finanziamenti.

Nel corso delle attività di sperimentazione, è stato approvato il percorso di formazione intitolato "*Percorso formativo di aggiornamento per i dipendenti delle cooperative Ethos, Mele Verdi e Antarius*", che sarà finanziato da un fondo specifico (*Fondo Paritetico Interprofessionale per la Cooperazione, Foncoop*).

Oltre a contribuire con il proprio know-how alla definizione di indicatori per una valutazione di impatto, ogni cooperativa parteciperà al finanziamento della attività di formazione con una parte del cofinanziamento.

Nell'ambito del processo, accompagnato e coordinato dai partner locali del progetto DESEO, le tre cooperative hanno individuato i principali ostacoli al loro sviluppo, definito gli obiettivi comuni e circoscritto le attività di formazione da condividere.

Le tre strutture del cluster si sono dichiarate soddisfatte e convinte dal modo in cui le decisioni sono state prese durante le attività di sperimentazione, dall'esito di queste attività e dai vantaggi che ciascuna di loro poteva trarre dalla partecipazione dei loro dipendenti ad un percorso formativo ideato per rispondere alle loro specifiche esigenze.

Tutte le decisioni all'interno del futuro cluster sono state prese di comune accordo ed accettate da tutti i partner. Ciascuna delle tre cooperative è stata coinvolta nel processo di progettazione e sono così state prese nella dovuta considerazione le esigenze e le aspettative specifiche. Questa pacifica collaborazione è stata possibile: a) attraverso lo svolgimento di incontri regolari tra le cooperative e b) grazie agli stretti rapporti di lavoro che già esistevano tra le cooperative (socio del consorzio *Sol.Co. Piacenza*) e i partner locali del progetto DESEO.

Attività del futuro cluster

Le cooperative che fanno parte del cluster saranno coinvolte in un processo di formazione e consultazione, basato sulla metodologia del "coaching"². Queste attività permetteranno agli addetti (donne) di sviluppare ulteriormente le loro competenze gestionali e amministrative ed anche la loro capacità di elaborare strategie imprenditoriali.

2 Il "coaching" è un processo in cui gli individui o i gruppi di individui si aiutano reciprocamente a realizzare obiettivi specifici che, da soli, non potrebbero raggiungere in maniera efficace. Si sostengono reciprocamente nell'elaborazione di un preciso piano d'azione e mettono a disposizione, gli uni degli altri, diversi strumenti per attuare questo piano.

I contenuti del percorso formativo possono essere sintetizzati come segue:

- la cooperativa e il ruolo di gestione;
- le attività di gestione: programmazione, organizzazione, guida, coordinamento e controllo;
- il *business plan* come strumento strategico e mezzo di analisi: presentazione dell'azienda, prodotti e servizi, analisi di mercato, concorrenza, obiettivi strategici, rapporti costi-efficacia dell'iniziativa, organizzazione, pianificazione e costi delle risorse umane, piano di investimento, conto economico, contabilità, stato patrimoniale e prospettive economiche, piano finanziario;
- indicatori del benessere sociale sul territorio generato dai servizi delle cooperative sociali.

I diretti beneficiari delle azioni saranno i soci e i dipendenti delle cooperative che occupano posizioni dirigenziali. Nella maggior parte dei casi, sono le donne giovani, socie della rispettiva cooperativa, che potranno beneficiare della formazione. Attraverso le attività previste, le tre cooperative che costituiscono il cluster avranno l'opportunità di acquisire capacità specifiche riguardo allo sviluppo della loro impresa. I potenziali beneficiari indiretti saranno la cooperativa in sé e, infine, l'intera collettività locale, che potrà beneficiare di un'offerta di servizi di elevata qualità.

Inoltre, mediante l'individuazione di una serie di indicatori che misurano i vantaggi sociali generati dalle attività delle cooperative, esse saranno in grado di documentare il valore aggiunto non economico che producono e ciò potrebbe rafforzarne la posizione con le banche, per ottenere accesso al credito, ecc.

Forze ed effetti positivi delle attività locali

Il territorio di Piacenza ha partecipato al progetto DESEO con un partenariato locale costituito dall'autorità locale (la Provincia di Piacenza), la cooperativa sociale Ethos e la cooperativa CE.SVI.P. Questo partenariato può essere considerato abbastanza consolidato poiché, da molti anni, esiste una stretta collaborazione fra tali strutture, nell'ambito di iniziative locali, nazionali ed europee.

Quando si esaminano i punti di forza delle attività locali di sperimentazione del progetto DESEO, occorre sottolineare il significato e il valore aggiunto di questo partenariato locale. Le sinergie create attraverso la collaborazione di queste due organizzazioni dell'economia sociale con un'autorità locale meritano un'attenzione particolare: ogni struttura ha contribuito con le sue competenze, le sue funzioni

specifiche ed il proprio know-how al raggiungimento di obiettivi *comuni*, che sono strettamente legati al benessere e allo sviluppo dell'intera collettività locale.

I punti di forza della creazione del cluster sono riconducibili al fatto che tutti i suoi componenti, vale a dire le tre cooperative, tra cui la Ethos, facevano già parte del consorzio Sol.Co.Piacenza e quindi potevano già contare su una certa esperienza nei processi di condivisione delle risorse e delle competenze.

Un'altra chiave di successo essenziale, importante soprattutto per le piccole cooperative, sta nel coinvolgimento della provincia e quindi nella visibilità che la provincia ha potuto garantire. Le cooperative sono servite da esempio per una nuova metodologia di cooperazione e di mutualizzazione. Hanno maturato un'esperienza che può servire da modello e che pare valga la pena di diffondere sul territorio per incoraggiare la sperimentazione tra altre imprese (appartenenti o meno al settore dell'economia sociale).

Infine, è stato molto importante anche il sostegno offerto dal centro CE.SVI.P., che ha permesso alle cooperative di compilare la domanda per ottenere il cofinanziamento necessario alla realizzazione del percorso formativo. Il cofinanziamento ha potuto essere ottenuto grazie alle competenze del CE.SVI.P. e al sistema Foncoop, un fondo specifico per finanziare le attività di formazione delle cooperative.

Come già indicato, l'iniziativa e il suo possibile protrarsi costituiscono un'occasione unica per le cooperative di Piacenza e per altre cooperative di stabilire una metodologia per la definizione comune degli obiettivi, l'elaborazione comune delle strategie e la creazione di sinergie nell'ambito delle pari opportunità.

Debolezze

I punti critici individuati nel cluster locale di Piacenza sono riconducibili a due aspetti principali:

1. l'entità e la dimensione delle cooperative che costituiscono il cluster: la struttura piccola delle tre cooperative e il limitato numero di soci potrebbero far sorgere delle difficoltà, in quanto i loro dirigenti sono spesso coinvolti anche nella realizzazione pratica delle attività della cooperativa e potrebbero non riuscire a destinare tutto il loro tempo alla gestione della struttura o all'elaborazione delle strategie di sviluppo;
2. il tempo: per preparare il terreno alla realizzazione delle attività sostenibili del cluster, la sperimentazione a Piacenza deve continuare. Non sempre è possibile, nell'arco di alcuni mesi,

risolvere tutte le questioni e i problemi concernenti, ad esempio, il finanziamento e la metodologia di lungo periodo.

I fattori esterni suscettibili di frapponersi allo svolgimento delle attività del futuro cluster e al loro finanziamento riguardano soprattutto problematiche quali l'accesso al credito. Quando un istituto di credito deve decidere se accordare o meno un credito, è sempre difficile che riesca a prescindere dal valore e dall'impatto economico.

Fortunatamente, all'interno delle principali famiglie di cooperative italiane, esistono strumenti finanziari come il Foncoop, cui hanno accesso anche le piccole cooperative che possono usarli per investire nello sviluppo e nella crescita.

Risulta quindi estremamente importante mettere a conoscenza i diversi attori locali, soprattutto le imprese e gli istituti di credito, delle possibilità di misurare lo "stato di salute" di una cooperativa rispetto al contributo che offre al benessere sociale.

A questo proposito, andrebbe sottolineato il ruolo centrale delle principali famiglie di cooperative e consorzi ed anche delle autorità locali, tutti in grado di garantire l'ampia diffusione, la sensibilizzazione e la valorizzazione della problematica dell'accesso al credito da parte delle piccole imprese.

Prospettive

Attraverso la realizzazione comune del percorso formativo rivolto ai soci e agli addetti (donne) delle cooperative che occupano posizioni dirigenziali, i partner del progetto DESEO sperano di migliorare le pari opportunità nell'ambito dell'economia sociale e le qualifiche delle dipendenti donne. Ciò permetterebbe alle cooperative coinvolte di operare sul mercato offrendo competenze e capacità migliori. Questo risultato positivo potrebbe anche promuovere l'accesso al credito delle piccole cooperative.

Il finanziamento extra garantito da Foncoop permetterà inoltre ai partner del progetto DESEO di realizzare le attività del cluster almeno per un determinato periodo.

I fattori esterni che potrebbero incidere positivamente sul perdurare dell'iniziativa sono:

- il riconoscimento delle cooperative, anche quelle piccole, come promotrici dei valori fondamentali e del benessere sociale;
- il riconoscimento generale dei vantaggi dell'esperienza di condivisione tra imprese (appartenenti o meno al settore dell'economia sociale), come modalità per ottimizzare le risorse esistenti;
- la valorizzazione dei processi di condivisione da parte delle autorità locali: esse potrebbero conferire la gestione dei loro servizi alle cooperative sociali locali, che metterebbero a disposizione di altre imprese (sociali) i loro strumenti e le loro competenze.

Definizione del contesto generale
e delle azioni necessarie

Nel corso degli ultimi trent'anni, una delle principali preoccupazioni delle associazioni e delle autorità pubbliche di Grenoble è stata quella di garantire il (re)inserimento delle donne nel mercato del lavoro: indipendentemente dall'età, continua ad essere più difficile per le donne rispetto agli uomini trovare un lavoro, soprattutto dopo un congedo di maternità.

In questo contesto, la creazione di un'attività remunerativa autonoma costituisce un'alternativa valida. Oggi, in Francia, sono più del 50% le donne che decidono di creare le loro imprese con un proprio progetto. Le competenze e le capacità acquisite dalle donne che svolgono attività filantropiche nell'ambito della propria famiglia o per conto di un'associazione sono preziose e devono essere avvalorate, sebbene sul mercato del lavoro siano poco riconosciute.

Le donne che decidono di presentare un progetto imprenditoriale in ambiti professionali tradizionalmente maschili, come l'edilizia, sono comunque meno numerose, mentre nella maggior parte dei casi sono più attive nel campo dei servizi (sociali) e del commercio.

Alcune di loro, dopo aver inutilmente cercato un impiego, decidono alla fine di realizzare il sogno che inseguivano da tempo e sono pronte ad accollarsi dei rischi per assecondare le loro passioni.

Tuttavia, nonostante siano più del 50% le donne che presentano un progetto imprenditoriale, alla fine sono meno del 30% le nuove imprese create da donne.

Rispetto agli uomini, le donne devono affrontare il doppio delle difficoltà: all'interno di una coppia, il progetto presentato da una donna non deve avere un "prezzo per la coppia", né in termini di tempo sottratto, né di attenzione distolta, di denaro o di altre risorse.

Le istituzioni pubbliche non hanno ancora cercato di affrontare adeguatamente queste difficoltà. Poche di loro possono contare su una conoscenza specifica delle peculiarità che caratterizzano la creazione di un'impresa da parte di una donna, come ad esempio la durata del processo per la nascita dell'impresa, la necessità di conciliare la vita lavorativa con le responsabilità familiari, ecc.

Per questo motivo, il CIDFF (*Centro di informazione sui diritti della donna*) e il dipartimento dell'Economia sociale del comune di Grenoble dedicano una parte delle loro risorse all'accompagnamento delle donne che intraprendono la strada verso la creazione di un'impresa. Entrambi assistono le donne nella valutazione e nella convalida del progetto, nella sua realizzazione e nella ricerca di un accesso al finanziamento (attra-

COMUNE DI GRENOBLE/CIDFF (FR):
CREARE UN CENTRO DI RISORSE
PER LE DONNE IMPRENDITRICI

verso, ad esempio, il Fondo di garanzia per le iniziative delle donne, le cooperative di credito locali per le donne imprenditrici, ecc.).

Obiettivo specifico delle attività locali e di un possibile futuro cluster

L'obiettivo delle attività di sperimentazione locale del progetto DESEO è stato quello di rendere più efficaci le iniziative già esistenti a favore delle donne imprenditrici. Per fare questo, è stato necessario esaminare le modalità per passare dalla semplice messa in rete degli attori locali a veri e propri processi di mutualizzazione per l'istituzione di un centro virtuale di risorse comuni.

L'obiettivo principale si articola in sotto-obiettivi come il riesame delle iniziative di una rete locale piuttosto informale per le donne imprenditrici, creata a Grenoble negli anni novanta, il suo impatto e i risultati concreti in termini di contenuti e di risorse.

Il centro di risorse servirebbe quindi a raggruppare e coordinare le diverse esperienze e risorse e a metterle a disposizione di tutti i membri della rete locale e della rete europea REVES.

Partner coinvolti e risorse messe a disposizione

Le attività del progetto DESEO a Grenoble sono state coordinate dal comune di Grenoble e dal CIDFF.

Numerosi attori locali appartenenti alla suddetta rete sono stati coinvolti nelle attività di sperimentazione locale e contribuiranno alla costituzione e alla gestione del centro.

Le risorse saranno raccolte nella maniera seguente.

Il comune di Grenoble fornirà un sostegno politico, tecnico e finanziario. Altri partner come il CIDFF, i *Pôles Initiatives Emploi*, la *Mission Locale*, diverse associazioni, la Camera di commercio, gli incubatori d'impresa, le organizzazioni finanziarie (ad es., per il finanziamento etico e solidale), le università (Università *Pierre Mendès France*), diverse reti di donne imprenditrici e gli uffici pubblici che lavorano nel campo dell'imprenditoria femminile metteranno a disposizione il loro know-how specifico, il personale, la documentazione, le risorse di IT, i locali ed altre risorse.

Per raccogliere tutti i fondi necessari alla creazione del futuro centro sono stati contattati altri attori, soprattutto le autorità locali.

A fronte dei crescenti tagli al sostegno e al finanziamento pubblico, l'incentivo che ha incoraggiato la partecipazione dei partner all'iniziativa è riconducibile soprattutto ai potenziali vantaggi derivanti da una corretta condivisione delle risorse.

Inoltre, tutti i partner sono rimasti soddisfatti dinanzi alla prospettiva di uno scambio più regolare. L'opportunità di condividere conoscenze ed esperienze nel quadro di un'iniziativa europea ha spinto gli attori locali a partecipare ai dibattiti sulla costituzione del futuro cluster.

Attività del futuro cluster

Il futuro centro di risorse offrirà assistenza alle (future) donne imprenditrici in tutte le fasi di avvio delle loro nuove attività. In funzione delle competenze e delle risorse appropriate degli attori locali coinvolti, sono stati costituiti dei gruppi di lavoro per raccogliere il materiale e le risorse necessarie in ciascuno dei seguenti ambiti:

- orientamento;
- informazione e sensibilizzazione (comunicazione);
- accompagnamento / assistenza tecnica;
- creazione di reti delle future donne imprenditrici;
- finanziamento;
- incubatori d'impresa;
- valutazione;
- condivisione delle risorse tra i diversi creatori d'impresa;

Tra le attività specifiche che dovrà realizzare il futuro centro figurano:

- la creazione, l'aggiornamento e la diffusione di una guida per la costituzione di imprese da parte delle donne;
- l'agevolazione dell'accesso agli strumenti finanziari, come il finanziamento etico, i fondi di garanzia, i prestiti a tasso zero, ecc.;
- l'assistenza individuale e l'assistenza di gruppo "dall'idea al progetto" tramite:
 - l'accompagnamento individuale;
 - la diffusione di informazioni ai gruppi (seminari, ecc.)
 - la formazione e i tirocini;
- la trasmissione di documentazione e letteratura sull'economia in generale, il commercio, gli aspetti legali, le questioni fiscali, ecc.;
- l'organizzazione di seminari tematici su problematiche come la conciliazione tra vita professionale e vita privata;
- la creazione di contatti *con* e la promozione di iniziative *di* associazioni di donne imprenditrici e di donne creatrici d'impresa;
- la pubblicazione e la diffusione di un repertorio delle donne imprenditrici e delle donne creatrici d'impresa;
- la costituzione e la promozione di una struttura globale che consenta di assumere come dipendenti le neo-imprenditrici nella fase di avvio del progetto;
- l'organizzazione di altri eventi a livello locale e regionale.

Le strategie e le azioni del centro di risorse si baseranno su una (parziale) integrazione dei programmi di lavoro dei diversi partner.

La costituzione e il funzionamento del centro di risorse saranno definiti attraverso accordi di partenariato e specifiche regole interne adottate da tutti i partner.

Attività preparatorie

Come già menzionato, la fase di sperimentazione e la preparazione delle attività del futuro cluster sono state coordinate dai partner del progetto DESEO, vale a dire il comune di Grenoble e il CIDFF.

Dopo una prima mobilitazione dei vari attori locali ed un inventario delle risorse e delle competenze, si è svolta una serie di riunioni tra tutte le parti interessate, nel corso delle quali i partecipanti hanno discusso di esigenze e potenzialità molto specifiche. Alla fine, è stata definita una strategia per la mutualizzazione.

Inoltre, ai partner locali è stata offerta la grande opportunità di illustrare la loro iniziativa, creare nuovi contatti e coinvolgere il pubblico durante un seminario, organizzato nel quadro di una manifestazione di due giorni dal titolo "Osare creare un'impresa". Questo evento è stato patrocinato dalla Camera di commercio di Grenoble.

Forze ed effetti positivi delle attività di sperimentazione

Come nel caso di altri partner di progetto, i partner di Grenoble hanno potuto costruire le loro attività di sperimentazione e la loro idea di cluster basandosi su una rete già esistente di soggetti locali.

Diversi tipi di rapporti e di cooperazione tra i vari partner erano già stati avviati, sebbene alcuni avessero perso il loro dinamismo, che la nuova iniziativa del progetto DESEO prometteva di recuperare.

Inoltre, tutti i soggetti interessati perseguono in genere un obiettivo simile, ovvero la promozione dell'imprenditoria femminile e l'assistenza alle donne neo-imprenditrici.

Andrebbe anche sottolineato che le attività erano e sono tuttora basate sul forte impegno di un dipartimento dell'autorità locale, che riconosce i vantaggi dei processi di mutualizzazione con obiettivi sociali. Questo assicura l'elevata visibilità dell'iniziativa, la sua integrazione nelle reti locali e nei processi di sviluppo, nonché il sostegno tecnico e finanziario.

Sfide e debolezze

Una delle principali difficoltà riscontrate dai partner è riconducibile alla mentalità, che ancora predomina nell'ambiente istituzionale, nei confronti delle donne imprenditrici. Le problematiche legate alle donne imprenditrici continuano ad essere affrontate con grande cautela e con un certo sospetto, perfino dai politici e dagli amministratori del comune di Grenoble.

Altri ostacoli che bloccano una realizzazione efficace del processo di clustering sono imputabili ad una certa concorrenza tra i soggetti locali, nel quadro di una vera e propria "corsa al finanziamento pubblico".

Prospettive

L'iniziativa DESEO ha permesso agli attori locali di Grenoble di rilanciare i loro rapporti di rete sperimentando una forma abbastanza nuova di cooperazione: la creazione di cluster per le pari opportunità.

I partner hanno riconosciuto che la condivisione delle risorse e delle competenze tra diversi soggetti locali potrebbe offrire una valida alternativa di cooperazione a fronte di un calo del sostegno (finanziario) da parte delle autorità pubbliche e/o di eventuali cambiamenti del loro atteggiamento.

Le attività lanciate dal progetto DESEO potranno quindi proseguire. Il centro di risorse per le donne imprenditrici e creatrici d'impresa nascerà nel 2008.

Una recente iniziativa di accompagnamento delle donne imprenditrici, presa dall'Università *Pierre Mendès France* di Grenoble, potrebbe consentire di allargare il partenariato locale e di rivolgersi ad un maggior numero di potenziali beneficiari. Per il momento, le problematiche attinenti alla creazione d'impresa, in generale, sono sollevate e affrontate ancora poco dalle università (eccetto gli istituti commerciali).

Infine, il partenariato locale spera di sviluppare ed applicare modelli per la condivisione delle risorse *tra diversi creatori d'impresa*, affinché essi diventino la base di un'imprenditorialità e di una cooperazione riuscite.

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

Benché i paesi scandinavi siano spesso considerati più progressisti sul versante della promozione dell'uguaglianza di genere e delle pari opportunità, molto resta ancora da fare quando si parla di piena applicazione della legislazione a favore di questi temi e dei cambiamenti di mentalità.

Tale constatazione, ad esempio, è valida per l'imprenditoria femminile, ambito in cui gli ostacoli diventano visibili soprattutto sul versante dell'accesso al finanziamento. Le indagini realizzate in Svezia dimostrano che, in generale, le donne imprenditrici sono discriminate quando chiedono un finanziamento per realizzare il loro progetto imprenditoriale. Quando poi una donna desidera avviare la propria attività come imprenditrice *sociale*, le banche e gli altri istituti finanziari tendono ancora più spesso a rifiutare le loro richieste di finanziamento.

I termini "donna" e "attività sociale" sono entrambi connotati negativamente e ciò comporta conseguenze negative per entrambi: per le donne, che hanno maggiori difficoltà ad accedere al mercato del lavoro e a sviluppare e concretizzare le loro idee; per la società che,

COOMPANION (SE): PROMUOVERE
LA PARITÀ DI ACCESSO AL CREDITO

a sua volta, perde un grande potenziale insieme a tutte le risorse generate dalle donne, ad esempio attraverso le attività svolte in seno all'economia (sociale). Questo comportamento dipende spesso dalla mancanza delle conoscenze e delle capacità necessarie per soppesare il valore aggiunto dell'imprenditoria femminile e dell'economia sociale, le cui cause possono spesso essere individuate in un sistema economico piuttosto 'maschile'. Le idee imprenditoriali delle donne sono comunque spesso diverse da quelle degli uomini (il che, in una prospettiva economica, dovrebbe essere piuttosto un elemento positivo) e le donne le potrebbero presentare in maniera diversa.

I consulenti aziendali degli istituti di credito, tuttavia, sono abituati allo stile e al contenuto delle idee imprenditoriali proposte dagli uomini. Le donne spesso presentano progetti in settori che sono meno esplorati dagli uomini, ad esempio i servizi sociali, l'assistenza, il commercio. Talvolta questi progetti non rientrano nello schema d'imprenditoria 'tradizionale', soprattutto se sono legati ad aspetti innovativi e creativi. In molti casi, i consulenti aziendali non hanno a portata di mano criteri o benchmark adatti per giudicare queste idee. Il motivo potrebbe essere proprio la mancanza di conoscenze o di metodi, ma anche l'esistenza di stereotipi e di determinate mentalità. Alcuni consulenti aziendali uomini sono abituati ad ottenere certi servizi "gratuitamente" dalle loro mogli, le loro madri o dai servizi pubblici.

La discriminazione non è necessariamente perpetrata in maniera cosciente: i consulenti, siano essi esperti finanziari o altri, possono semplicemente non esserne consapevoli.

Un altro ostacolo per le donne imprenditrici consiste nel fatto che gli istituti finanziari pubblicizzano generalmente i loro servizi in un contesto tipicamente maschile e in ambiti di attività dove predominano gli uomini. Finora, non è mai stato considerato necessario concentrarsi sugli aspetti legati all'uguaglianza di genere.

Obiettivi specifici delle attività del (futuro) cluster

L'obiettivo delle attività di sperimentazione locale nella regione Västra Götaland è stato quello di sviluppare strategie e metodi per migliorare la prestazione di un cluster già esistente, una cooperativa di credito (vedasi più avanti), in maniera da creare opportunità che garantiscano la parità di accesso delle donne al credito e consentano loro di avviare un'attività nel settore dell'economia sociale.

Attraverso la loro iniziativa, i partner intendevano anche rafforzare la cooperazione tra l'economia sociale e le autorità locali/regionali per promuovere l'uguaglianza di genere.

Partner e risorse

Le attività di sperimentazione del progetto DESEO nella regione Västra

Götaland sono state promosse da uno dei partner del progetto, la cooperativa sociale *Coompanion*, e realizzate nel quadro della cooperativa di garanzia fidi per gli imprenditori sociali della regione Västra Götaland (*Mutual Guarantee Society, MGS*, ovvero "Società cooperativa per la prestazione di garanzie"). Questa struttura di cluster è stata creata nel 2006 da un ampio ventaglio di organizzazioni, centri di sviluppo cooperativo locale, consorzi e banche (cooperative) appartenenti all'economia sociale, in collaborazione con il settore pubblico e la regione Västra Götaland. In totale, la MGS è composta da venti strutture che hanno contribuito a svilupparla, con lo scopo di combattere la discriminazione nell'ambito dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale in termini di accesso al credito. Oltre a raccogliere le risorse e ad erogare finanziamenti, sono considerate attività fondamentali anche la formazione dei consulenti finanziari sui metodi di valutazione delle idee imprenditoriali nell'ambito dell'economia sociale come pure l'elaborazione di tali metodi e degli indicatori necessari.

Ciascuna organizzazione associata mette a disposizione della cooperativa di garanzia fidi le proprie risorse ed agisce da ambasciatrice della cooperativa presso i soggetti locali, regionali e i cittadini. Tuttavia, i soci mettono a disposizione non soltanto mezzi finanziari, ma anche risorse umane e quindi diverse competenze e conoscenze. Le banche contribuiscono, ad esempio, con la loro esperienza in materia finanziaria e di investimenti. Le cooperative di abitazione possono fornire il loro contributo in caso di problemi di natura immobiliare. Tre agenzie di sviluppo cooperativo insieme alla regione Västra Götaland collaborano con esperti di promozione dell'uguaglianza di genere, economia sociale e sviluppo locale e regionale.

I partner già disponevano, in alcuni casi, oppure hanno sviluppato la capacità di valutare le idee imprenditoriali legate alle attività dell'economia sociale.

La MGS gode dello statuto di organizzazione non lucrativa, con un consiglio di amministrazione costituito da membri eletti ed un presidente. Le riunioni si svolgono con regolarità e le decisioni tra i soci seguono il principio "una testa, un voto".

Attività di sperimentazione del cluster

Per migliorare l'accesso al credito delle donne imprenditrici tramite le attività della stessa cooperativa di credito, il partner locale del progetto DESEO (*Coompanion*), con il sostegno della regione Västra Götaland, ha organizzato innanzitutto una serie di riunioni con il consiglio di amministrazione della cooperativa di credito. Una volta che il consiglio di amministrazione ha deciso di sostenere le attività di sperimentazione, sono stati convocati i diversi partner del cluster per metterli a conoscenza delle difficoltà incontrate dalle donne, delle

esigenze di azione e del potenziale della cooperativa di credito nel migliorare la situazione e la sua prestazione.

Insieme a diversi partner dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale, sono state individuate le esigenze specifiche delle donne imprenditrici. In seguito, la Coompanion, in collaborazione con altri soci della cooperativa, ha iniziato ad elaborare materiale informativo e percorsi formativi specifici per i consulenti finanziari. Inoltre, sono state realizzate anche altre attività di informazione tra i partner del cluster. Lo scopo di tali azioni era di informare tutte le parti riguardo alle specificità e al valore socioeconomico degli ambiti imprenditoriali sviluppati dalle imprenditrici sociali, alle loro capacità e competenze e alle sfide che devono raccogliere nella vita privata e professionale.

Partendo da queste attività e dal materiale elaborato, i partner desiderano proseguire le iniziative intraprese ed approfondirle, redigendo un manuale e una lista di criteri per la valutazione delle idee imprenditoriali. Inoltre, stanno pianificando di organizzare una formazione per i consulenti finanziari insieme ad altre attività di sensibilizzazione.

A tal fine, si è discusso della possibilità di assumere risorse umane specializzate ed esperti, come educatori e ricercatori.

Forze ed effetti positivi

Ancora una volta, uno dei principali vantaggi e dei punti di forza delle attività di sperimentazione può essere riconducibile all'esistenza di un cluster già precedentemente stabilito, in seno al quale hanno potuto essere sviluppate ed in parte sperimentate nuove strategie per la promozione delle pari opportunità. I diversi partner del cluster sono quindi già abituati a collaborare e a condividere le risorse, con molteplici obiettivi tutti legati allo sviluppo locale socialmente sostenibile. Inoltre, tutti i soggetti del cluster riconoscono l'esistenza di un valore aggiunto non economico delle attività dell'economia sociale e la necessità di rafforzarlo. Infine, già esisteva uno stretto rapporto tra i diversi attori dell'economia sociale, alcune banche ed autorità locali e regionali, che è quindi servito da solido pilastro per la realizzazione delle attività del progetto locale.

Nel corso della sperimentazione, il consiglio di amministrazione della cooperativa di garanzia fidi ha deciso che la promozione dell'uguaglianza di genere dovesse essere integrata e considerata nell'ambito di tutte le azioni e tutti i documenti del cluster. La formazione degli esperti finanziari e dei consulenti aziendali è stata quindi inserita come priorità.

I beneficiari dei servizi della cooperativa di garanzia fidi saranno fortemente coinvolti nella valutazione dei risultati finali e degli impatti di queste azioni. Aspetti legati alla parità di genere saranno inclusi nell'indicatore definito per verificare il livello di soddisfazione del cliente.

Debolezze

Sebbene l'iniziativa abbia risvegliato l'interesse di una serie di attori locali ed abbia potuto essere coinvolta la cooperativa di garanzia fidi, è stato comunque difficile convincere i vari soci della cooperativa e delle organizzazioni esterne riguardo all'importanza della parità di genere. Alcuni non sono consapevoli degli ostacoli e del grado di discriminazione cui sono esposte le donne imprenditrici nell'ambito dell'economia sociale, altri continuano a ragionare seguendo schemi mentali tradizionali e stereotipi, mentre per altri ancora la promozione dell'uguaglianza di genere non è una priorità.

Prospettive

A partire dalle esperienze e dalle attività avviate nell'ambito del progetto DESEO, il cluster di Göteborg continuerà a sviluppare strategie che promuovono le pari opportunità nell'ambito dell'economia sociale e dei sistemi di credito.

Le metodologie sviluppate durante la realizzazione del progetto DESEO saranno diffuse e applicate dalla cooperativa Coompanion, dalla regione Västra Götaland e da altri attori locali, quando lavoreranno con simili strutture di cluster, organizzazioni di sostegno alle imprese ed altre cooperative di garanzia fidi.

Inoltre, il cluster spera di poter rafforzare ulteriormente la cooperazione tra il settore dell'economia sociale e gli enti locali nell'ambito della parità di genere, in maniera da svolgere opera di sensibilizzazioni riguardo alla sua importanza e da integrare le relative problematiche in tutte le sfere dell'economia e della società.

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

Il mercato del lavoro sta attraversando un periodo di profonda trasforma-

zione. I cambiamenti includono la diversificazione delle tipologie di lavoro e le diverse formule di impiego adottate. A complicare ulteriormente la situazione, negli anni novanta si è verificata una crisi ciclica con gravi conseguenze sia per il mercato del lavoro nazionale che per quello locale.

Questi sviluppi si sono tradotti nelle scelte politiche operate dal comune di Modena per sostenere l'occupazione. Un'attenzione particolare è stata rivolta all'integrazione delle politiche per l'occupazione e per la formazione con lo scopo di sviluppare soluzioni dinamiche ed innovative. In questo ambito, le iniziative intraprese dal comune di

COMUNE DI MODENA/LEGACCOOP MODENA (IT):
CONDIVIDERE GLI STRUMENTI PER
MIGLIORARE LA FORMAZIONE E LA MOBILITÀ
DELLE DIPENDENTI DONNE

Modena si concentrano su due attività principali: a) il monitoraggio del mercato del lavoro (osservatorio del mercato del lavoro) e b) il sostegno di azioni di formazione specifiche.

A fronte di queste realtà, i partner locali del progetto hanno messo a fuoco due principali problemi.

1) Innanzitutto, l'esigenza di percorsi formativi *per* e a sostegno *di* coloro che si riaffacciano al mercato del lavoro dopo lunghi periodi di assenza, dovuti a responsabilità familiari come i congedi parentali. Su questo versante, è l'economia sociale ad essere particolarmente coinvolta: nelle cooperative che offrono servizi di assistenza sociale e sanitaria, ad esempio, le donne costituiscono una percentuale elevata degli addetti (90%) e spesso occorre sostituire le dipendenti in congedo di maternità. Al termine del periodo di congedo, poi, è necessario organizzare il reinserimento delle donne nella vita lavorativa, che in molti casi si accompagna con la richiesta di un orario di lavoro flessibile.

Inoltre, molte donne cercano di prolungare il periodo di congedo, anche oltre il massimo consentito dalla legge. In questo caso, la cooperativa può decidere di pagare una parte dello stipendio, se economicamente è abbastanza solida da applicare un modello gestionale inteso a promuovere la lealtà del proprio organico. Diventa allora indispensabile reinserire il lavoratore e soddisfare le sue esigenze di un orario flessibile.

Altre lavoratrici lasciano il lavoro dopo una gravidanza, nel corso del primo anno successivo alla nascita del bambino, in quanto una volta tornate, non si sentono all'altezza in termini di competenze e di conoscenze. La formazione delle dipendenti che ritornano al lavoro è chiaramente un elemento importante, che potrebbe aiutare la lavoratrice a riabituarsi al lavoro, teoricamente a riaccollarsi le stesse responsabilità, rispettando le colleghe che hanno svolto quelle mansioni durante la loro assenza.

Le seguenti cifre confermano queste necessità: in una delle cooperative che partecipano alle attività locali del progetto DESEO, la media delle donne in congedo di maternità è di 70 su circa 1000 dipendenti.

2) Il secondo grande problema individuato dai partner è riconducibile al fatto che i dipendenti devono fare i conti con la mancanza dei servizi necessari per soddisfare le loro esigenze di mobilità. Per alcuni di loro, è impossibile spostarsi autonomamente da casa al lavoro in certi orari del giorno o della notte, quando i mezzi pubblici non circolano più. In tutta una serie di settori, sono le donne a scontrarsi con questo problema. Servizi adeguati sarebbero necessari, soprattutto

per coloro che, per via delle mansioni che svolgono, devono essere reperibili e sono spesso richiamati con breve anticipo, in ambiti professionali quali la mediazione interculturale o il servizio ospedaliero.

Le società cooperative, che impiegano personale la cui presenza in ufficio è richiesta in particolari ore della giornata (prima delle 6.00 del mattino e fino alle 22.00), registrano ad esempio forti perdite del proprio organico, che non è disposto ad accettare questi orari di lavoro per mancanza di servizi di trasporto pubblico. Secondo i risultati di alcuni sondaggi, 11,4% della forza lavoro impiegata è alla ricerca di una nuova occupazione per via dei problemi di mobilità. Il 19,7% degli occupati ha cercato di negoziare, ma non è riuscito a raggiungere un compromesso in termini contrattuali, ad esempio il tempo parziale o il telelavoro. Ancora una volta, questo fenomeno riguarda soprattutto le donne.

Obiettivi specifici della sperimentazione e delle attività del futuro cluster

Alla luce della situazione fin qui illustrata, i partner del progetto DESEO del comune di Modena hanno deciso di concentrare le loro attività di sperimentazione su due obiettivi:

- a. lavorare sulle possibilità di condividere le risorse per formare ed aggiornare i dipendenti che ritornano al lavoro dopo un congedo parentale e/o coloro che li hanno sostituiti;
- b. studiare la possibilità di creare una struttura di cluster locale che assicuri l'offerta di servizi intesi a garantire una migliore mobilità degli addetti delle cooperative, che operano in alcuni dei principali centri di attività lavorative: *l'Ospedale Civile di Modena*, *il Policlinico di Modena* e il centro commerciale *Grand'Emilia*.

Partner e futuri beneficiari

I partner del progetto DESEO che si sono impegnati a lavorare sulle possibilità di creare cluster per le pari opportunità, nel territorio di Modena, sono il *Comune di Modena* e la *Lega Provinciale Cooperative e Mutue di Modena (Legacoop Modena)*.

Il *Comune di Modena* è un organo dell'amministrazione locale con oltre 2 000 dipendenti, la maggior parte dei quali sono donne. Una Commissione per le Pari Opportunità lavora di concerto con l'assessorato e raccoglie le proposte presentate dalle varie componenti della commissione con lo scopo di promuovere un'ampia cultura delle pari opportunità attraverso il comune e le sue politiche.

La *Lega Provinciale Cooperative e Mutue di Modena (Legacoop Modena)* rappresenta e controlla le cooperative modenesi. Essa, pertanto, promuovere il sistema cooperativo e i valori cooperativi fundamenta-

li. Legacoop Modena mette a disposizione delle imprese associate vari servizi e competenze e promuove la nascita di nuove cooperative nei settori più diversi.

La qualità di vita dei suoi soci, fedeli ai principi e ai valori cooperativi, rappresenta un punto di riferimento importante per le imprese che costituiscono le cooperative associate di Legacoop. In questo contesto, i soci di Legacoop Modena nutrono un forte interesse nella valorizzazione dell'imprenditoria sociale e nello sviluppo della solidarietà cooperativa con lo scopo di concepire nuove forme di assistenza mutualistica intese al raggiungimento di tali obiettivi. In quest'ottica, si stanno definendo approcci di cooperazione nuovi e sperimentali, come ad esempio sistemi di gestione comuni.

Nei due ambiti di sperimentazione, le attività hanno coinvolto una serie di nuovi attori locali, tra cui le cooperative socie di Legacoop Modena.

1. Per ciò che riguarda l'ideazione di **corsi di formazione comuni** da stabilire e mettere a disposizione delle diverse cooperative, sono state coinvolte le seguenti cooperative, che potrebbero impegnarsi in attività comuni di clustering.

a. *Gulliver* è una cooperativa sociale di tipo A, che opera nel campo dei servizi alla comunità. Questa cooperativa occupa circa 1000 persone, delle quali 930 sono soci lavoratori e quasi il 90% è composto da donne. Più del 40% dei soci lavoratori hanno un contratto di lavoro part-time; i congedi di maternità rappresentano perlomeno l'8% di tutte le giornate lavorative retribuite.

Poiché l'ambito dei servizi offerti dalla cooperativa è considerato "a rischio", in Italia la legislazione del lavoro stabilisce un congedo di maternità obbligatorio di sedici mesi, durante i quali la cooperativa garantisce il pagamento dell'intera retribuzione, con una parte che viene coperta dall'*Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, INPS*.

b. *Aliante* è una cooperativa sociale sia di tipo B (che promuove l'inserimento nel mercato del lavoro di gruppi di persone svantaggiate) che di tipo A (servizi sociali e di assistenza). Anche questa cooperativa registra un numero elevato di soci lavoratori donne, con lunghi periodi di assenza per congedo di maternità dovuti ai rischi inerenti all'ambito di attività della cooperativa. Nel caso di questo tipo di cooperativa, la difficoltà nel conciliare la vita familiare e quella professionale dei dipendenti è ulteriormente complicata dai gravi problemi personali di molti dei suoi

- addetti, che sono ex alcolisti, tossicodipendenti, persone con precedenti penali, soggetti con disabilità psichiche e/o fisiche.
- c. *Integra* è una cooperativa sociale di tipo A. Si tratta di una piccola cooperativa di venti soci lavoratori, il 60% dei quali sono immigrati e il 70% donne, quasi tutte di origine straniera. Offre servizi in diversi ambiti, come quello culturale, educativo e sanitario. La cooperativa svolge attività di mediazione interculturale per promuovere l'integrazione socioprofessionale dei suoi soci.
2. Per quanto riguarda il lavoro per la creazione di una futura **struttura di cluster che assicuri la mobilità dei lavoratori**, sono state coinvolte come potenziali partner del cluster numerose cooperative dei servizi operanti nel settore dell'assistenza sanitaria ed anche cooperative di dettaglianti
- a. La *CIR, Cooperativa Italiana di Ristorazione* (filiale di Modena) è una cooperativa con un impiego di personale di oltre 5 000 dipendenti che operano nel settore della gestione della ristorazione.
 - b. *Coop Estense* è una cooperativa di consumatori, **attiva nell'ambito della distribuzione al dettaglio**.
 - c. **La Manutencoop Società Cooperativa** (filiale di Modena) offre tutto l'insieme dei servizi ausiliari agli enti pubblici, alle strutture sanitarie, ai grandi gruppi privati e alle imprese. Opera attraverso due società controllate. La *Manutencoop Facility Management S.p.A.* eroga servizi integrati rivolti alla gestione di beni ed anche alla manutenzione e la pulizia degli immobili. La *Manutencoop Servizi Ambientali S.p.A.* è una società che fornisce servizi di raccolta dei rifiuti urbani e ospedalieri, di lavaggio stradale, di realizzazione e gestione di piattaforme ecologiche e discariche e di servizi ambientali affini.

Tutte queste strutture impiegano personale con scarse qualifiche professionali, che svolge attività come la sterilizzazione degli ospedali, il magazzino o occupa altri posti ausiliari. Tra questi lavoratori, sono molto numerose le donne extracomunitarie. Nella maggior parte dei casi, percepiscono stipendi molto bassi per cui spesso non possono permettersi un mezzo di trasporto privato che ne garantisca il trasferimento da casa al lavoro. Tuttavia, molte di queste dipendenti svolgono mansioni che spesso richiedono una turnazione, con orari che vanno al di là di quelli durante i quali sono garantiti i trasporti pubblici.

Alla luce della problematica e dell'obiettivo molto specifici di questa attività di sperimentazione, è parso necessario coinvolgere anche attori locali operanti nel settore del trasporto pubblico.

- L'*Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale* di Modena è nata nel 2001 a seguito di una riforma legislativa che aveva lo scopo di aprire il settore del trasporto pubblico alla concorrenza e di assicurare una gestione unitaria e integrata della mobilità. L'agenzia è stata costituita come consorzio tra l'amministrazione provinciale di Modena e tutti i comuni della provincia. Svolge funzioni di programmazione operativa, progettazione e monitoraggio dei servizi di trasporto pubblico locale di persone nel bacino provinciale di Modena.
- Oltre all'Agenzia per la Mobilità, sono sorti anche il *Consorzio Tassisti Modenesi, Co.Ta.Mo* e le cooperative *Cose Puri* e *SACA* di taxi e taxi bus per offrire servizi di trasporto con mezzi privati di diverse dimensioni e quindi diversi costi.

Attività di sperimentazione

A partire dalla raccolta dei dati e delle informazioni già esistenti in merito ai principali problemi che riguardano le pari opportunità nel territorio di Modena, sono state condotte ulteriori interviste ed indagini tra le cooperative di Legacoop Modena per riuscire ad individuare più chiaramente le esigenze dei dipendenti (donne) in termini di formazione e di trasporto.

In seguito, sono state organizzate numerose riunioni, coordinate dal comune di Modena e da Legacoop Modena per esaminare i diversi scenari e la possibilità di creare dei cluster nei due ambiti di sperimentazione.

1. Per quanto concerne la formazione dei dipendenti che riprendono il lavoro dopo un congedo parentale e dei colleghi che li hanno costituiti, le cooperative *Gulliver*, *Alicante* e *Integra* hanno già lanciato delle iniziative legate all'introduzione di misure di formazione *all'interno delle loro rispettive strutture*. L'obiettivo di molte riunioni è stato di definire i metodi che consentirebbero di condividere le competenze e le risorse legate a queste attività di formazione in maniera da realizzarle ed utilizzarle in comune. Su questo fronte, le sfide sono riconducibili soprattutto alla questione delle metodologie e delle risorse adeguate (vedasi 'Debolezze'). Il progetto, tuttavia, si è concluso senza che sia stato possibile trovare una soluzione definitiva.
2. Per ciò che riguarda la promozione della mobilità, l'Agenzia Provinciale per la Mobilità, in collaborazione con gli altri attori locali coinvolti, ha elaborato un'ipotetica proposta di gestione della mobilità. Tale proposta si è basata su uno studio da essa condotto, che suggerisce un accordo tra le cooperative coinvolte e le aziende che gestiscono i servizi locali di trasporto pubblico, nel quale

siano individuati gli aspetti operativi della riorganizzazione dei servizi di trasporto per una specifica categoria di dipendenti. Va notato che questi aspetti operativi sono anche fortemente legati all'obiettivo di incentivare i lavoratori ad utilizzare in generale i trasporti pubblici.

Diverse forme di incentivi economici saranno proposte ai firmatari dell'accordo, tra cui ad esempio l'offerta di acquisto di una tessera di abbonamento nominativo annuale che consenta di viaggiare con un costo giornaliero di massimo 60 centesimi. Ai lavoratori verrebbe riconosciuta anche la possibilità di pagare attraverso rate mensili, direttamente detraibili dallo stipendio.

Inoltre, ai lavoratori potrebbe essere offerto un servizio gratuito di trasporto collettivo, che andrebbe pianificato in maniera da coprire quelle fasce orarie in cui non sono disponibili altri servizi di trasporto pubblici. I lavoratori che partecipano all'iniziativa e acquistano una tessera di abbonamento avrebbero accesso a questi servizi, che sarebbero organizzati in collaborazione con i datori di lavoro e le istituzioni presso cui i dipendenti in questione prestano servizio (ospedali, centri commerciali, ecc.). I servizi saranno programmati in funzione dell'accessibilità funzionale delle zone in cui vivono i lavoratori. Gli orari dei trasporti collettivi garantiranno ai lavoratori di giungere al lavoro puntuali.

Queste attività potenziali del futuro cluster rendono quindi necessari un contributo finanziario da parte dei datori di lavoro e dei dipendenti ed anche la concessione di agevolazioni sui prezzi da parte dei fornitori dei servizi di trasporto coinvolti.

Forze ed effetti positivi delle attività di sperimentazione

La presenza di un partenariato locale di lunga durata tra le diverse strutture dell'economia sociale e l'autorità locale ha rappresentato anche a Modena una base positiva per la sperimentazione di nuove forme di cooperazione fondate sulla condivisione delle risorse.

Inoltre, Legacoop Modena ed i suoi soci già disponevano di certe competenze ed esperienze riguardo alla creazione dei cluster e alla condivisione delle risorse, per cui hanno potuto offrire un prezioso contributo insieme alle loro conoscenze tecniche.

D'altro canto, non possono essere sottovalutate le somiglianze tra gli obiettivi di tutti gli attori coinvolti nel territorio di Modena. Il settore dell'economia sociale e l'autorità locale non si concentrano soltanto sui risultati economici, ma hanno lo scopo comune di promuovere il benessere generale degli abitanti. Si tratta di una delle principali esigenze e condizioni per sperimentare e realizzare con buoni risultati i processi di clustering per le pari opportunità.

Infine, è di fondamentale importanza considerare il contesto generale, ovvero il sostegno concesso dalle istituzioni pubbliche per promuovere l'occupazione e le pari opportunità. A questo livello, la provincia svolge un ruolo specifico nella gestione del settore dell'occupazione e, a tal fine, ha ampliato il ventaglio dei servizi legati all'occupazione. Inoltre, concede il proprio sostegno a progetti specifici di aziende che intendono proporre un'offerta formativa necessaria per migliorare le competenze dei lavoratori, incoraggiare il lavoro a tempo parziale e il lavoro a distanza, ecc. La legislazione nazionale prevede il finanziamento di progetti per la riorganizzazione dei modelli lavorativi, che oggi sono estremamente poco flessibili e strettamente vincolati alla produzione.

Debolezze

Le difficoltà che riguardano entrambi i campi di sperimentazione sono legate in larga misura alla disponibilità delle risorse finanziarie. Questo potrebbe minacciare la realizzazione finale delle attività del cluster progettate, in quanto i servizi si rivolgono a persone a basso reddito, che quindi non pagheranno una tariffa superiore a quella di base. Il comune non sarà in grado di intervenire per colmare il divario finanziario. È quindi necessario coinvolgere altri attori che possano essere disposti a partecipare al finanziamento per offrire un servizio di trasporto adeguato.

Per quanto riguarda la formazione dopo il congedo parentale, la principale sfida per gli attori del territorio di Modena continua ad essere quella di trovare i *metodi* adatti per sistematizzare la raccolta di risorse ed usarle nella maniera più razionale possibile. Questa esigenza sorge, in particolare, quando i progetti di formazione sono condivisi da imprese che lavorano in settori *diversi* e con persone *diverse*. In questo caso, i partner del futuro cluster dovranno affrontare differenze notevoli riguardo alle esigenze di formazione, che potrebbero portare ad un aumento dei costi al di là delle disponibilità finanziarie delle aziende e del loro cluster.

Prospettive

1. Formazione

Le ricerche condotte nelle aziende coinvolte dimostrano l'esistenza di un marcato interesse a collaborare con il comune di Modena e con altri soggetti come il CE.SVI.P. e *Modena Formazione*, per definire insieme un percorso formativo innovativo e sperimentale, simile a quello realizzato dalle cooperative Gulliver ed Aliante. La soluzione che sembra essere più adatta consiste in corsi individuali, che coinvolgerebbero

anche il personale delle cooperative. I partner del comune di Modena continueranno a lavorare su questo fronte anche in futuro.

2. Promuovere la mobilità

Le aziende che operano nel campo della manutenzione, della pulizia e dei servizi alla collettività sociale hanno riconosciuto di avere molto da guadagnare dalla definizione di formule che aiutino a risolvere i problemi di mobilità con metodi come la ripartizione dei costi ed altre forme di mutualizzazione. Gli investimenti da ammortizzare a causa di una percentuale molto elevata di perdite dell'organico e i costi che le aziende devono sostenere per sostituire il personale che si dimette (nuove assunzioni, formazione, ecc.) sono elevatissimi. Se queste risorse fossero ridistribuite per garantire costi di trasporto accessibili per i lavoratori, il risultato potrebbe risultare effettivamente molto vantaggioso sia per le aziende che per i lavoratori.

Per i partner del progetto nel territorio di Modena, è quindi di estrema importanza proseguire con l'esame dei diversi elementi per arrivare a definire una proposta concreta di cluster e garantirne la realizzazione.

Potrebbe essere possibile basare queste attività su "protocolli operativi" tra il datore di lavoro e il fornitore i servizi. Un'alternativa sarebbe la creazione di "associazioni temporanee" ad hoc da parte delle cooperative per assicurare l'offerta di servizi di trasporto specifici insieme ad un uso efficiente dei mezzi di trasporto (veicoli piccoli per gruppi limitati, ecc.). Entrambi questi scenari permetterebbero di valutare il successo di nuove forme di collaborazione, come i cluster per il trasporto, e la loro sostenibilità.

Il know-how e le competenze sviluppati e/o consolidati durante la realizzazione del progetto DESEO assicureranno che le aziende non debbano investire in nuove attività di ricerca e di pianificazione, ma possano iniziare direttamente dalla realizzazione delle azioni necessarie.

Tutto sommato, sembra utile integrare (parzialmente), in queste attività, altre iniziative e programmi locali correlati, che potrebbero anche rendere disponibili risorse supplementari.

Le politiche per l'occupazione e le politiche sociali attuate dal comune non possono far altro che sovrapporsi alle proposte del progetto DESEO.

Sarebbe quindi essenziale diffondere il più possibile le informazioni relative a tutte queste attività, in maniera da adeguare e realizzare i diversi progetti di cluster con un ampio ventaglio di attori locali.

Riguardo alla proposta per il trasporto, ad esempio, si potrebbe presentare un progetto collettivo all'amministrazione regionale. Considerato il carattere innovativo delle azioni suggerite, l'amministrazio-

ne potrebbe offrire il proprio sostegno finanziario, come ha già fatto con altri progetti sulla mobilità.

ADELIE/COMUNE DI DUNKERQUE (FR):

CONDIVIDERE LE INIZIATIVE PER LA PARITÀ

DI ACCESSO AL MERCATO DEL LAVORO

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

Nonostante la legislazione favorevole e le altre misure adottate in Francia, negli ultimi anni, per la promozione dell'uguaglianza di genere, alle donne continuano a non essere riconosciute le stesse opportunità offerte agli uomini, in ambiti come quello dell'occupazione, della formazione professionale, dell'accesso ai ruoli di comando, ecc. Questa situazione non solo è inaccettabile dal punto di vista dell'uguaglianza di genere, ma comporta anche gravi difficoltà economiche. Diminuendo la popolazione attiva, è indispensabile, ad esempio, assicurare un elevato livello di occupazione femminile, che richiede anche la promozione e l'attuazione di altre misure appropriate relative a problematiche come l'equilibrio tra la vita professionale e la vita privata.

Sul territorio di Dunkerque, numerosi attori locali hanno svolto nel corso degli anni una serie di azioni contro la discriminazione delle donne sul posto di lavoro. La prima donna conducente di autobus, in Francia, ha lavorato per il servizio dei trasporti pubblici di Dunkerque. Occorre, inoltre, notare che le mogli dei marinari, che vivono nella regione, sono sempre state costrette a lavorare per arrivare a fine mese.

Da quando si è sviluppato il settore dell'industria pesante nell'area metropolitana di Dunkerque, le donne hanno incontrato maggiori difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro. Le offerte di impiego riguardano spesso lavori molto pericolosi per la salute, usuranti e per i quali generalmente si prediligono gli uomini. Il tasso di disoccupazione femminile nella regione continua ad essere allarmante.

Nei settori educativo e formativo, le donne giovani sono piuttosto orientate verso 'professioni femminili' tradizionali, come i servizi (sociali).

Inoltre, a Dunkerque, come in altre regioni europee, le donne occupano difficilmente posizioni di comando nelle grandi imprese. All'incirca il 30% delle donne lavorano a metà tempo (rispetto al 5% degli uomini), spesso perché devono assolvere alle loro responsabilità di madri e non hanno la possibilità di conciliare lavoro e vita familiare. Mancano, infatti, modelli di lavoro basati su orari flessibili e servizi di assistenza e custodia dei bambini adatti e accessibili.

Obiettivo specifico delle attività di sperimentazione

Tenuto conto delle diverse problematiche illustrate e dei legami che le uniscono, lo scopo delle attività di sperimentazione locale, a Dunkerque, è stato quello di raccogliere le iniziative piuttosto sovrapposte e sconordinate che sono state realizzate sul territorio. Gli obiettivi concreti sono:

- delimitare e definire meglio gli ostacoli all'inserimento delle donne nel mercato del lavoro;
- creare luoghi di incontro e possibilità costanti per procedere ad uno scambio tra i diversi soggetti locali;
- coordinare e integrare i programmi di azione con la prospettiva di lanciare iniziative comuni basate sulla condivisione delle risorse.

L'obiettivo finale dell'iniziativa, nel lungo termine, è quello di creare una struttura simile al centro di risorse che sarà istituito a Grenoble, che si concentri in particolare sull'occupazione femminile.

Partner

Le azioni del progetto DESEO, a Dunkerque, sono state promosse e coordinate dall'associazione *ADELIE* e dal *comune di Dunkerque*.

Nel corso delle attività di sperimentazione, entrambe queste strutture hanno cercato di associare una serie di soggetti locali diversi, tra i quali organizzazioni del settore dell'economia sociale che promuovono le pari opportunità (*SEDIR, CIDF, AJS Le bon Emploi de la Solidarité*), un centro di formazione specializzato in materia (*CORIF, Collectif Régional pour l'Information et la Formation des Femmes*), organizzazioni per la promozione dell'occupazione, soprattutto dei gruppi svantaggiati (*Entreprendre Ensemble, Maison d'Emploi*), imprese locali (*Camera di commercio e dell'industria, Club des Elles de l'Industrie*), autorità locali (*Comune di Dunkerque, Comunità urbana di Dunkerque*) e autorità statali (*Direzione regionale dei diritti delle donne*).

Attività preparatorie

Lo sviluppo del cluster a Dunkerque è stato preceduto dalla definizione di strumenti specifici per promuovere una maggiore presa di coscienza riguardo alla situazione delle donne e per formare i professionisti che operano nel campo della parità di genere, della formazione professionale e dell'occupazione.

Queste attività, accompagnate da una serie di riunioni, hanno permesso di individuare più chiaramente i potenziali attori del cluster, per creare un contatto più stretto tra i vari soggetti interessati e progettare un piano adatto per il funzionamento e la gestione del futuro cluster.

Le attività del cluster saranno coordinate da un comitato di pilotaggio composto dai rappresentanti di tutti gli attori coinvolti, uno specifico

coordinatore a tempo pieno e gruppi di lavoro tematici, che prepareranno le varie iniziative del futuro cluster.

Lo scambio delle esperienze e delle informazioni insieme all'integrazione dei diversi programmi d'azione dei vari attori del cluster costituiranno la base delle seguenti iniziative comuni.

Attività del futuro cluster

Una volta definito un piano concreto per la condivisione delle risorse e assicurata la disponibilità di tutte le risorse necessarie, il futuro cluster svolgerà diverse attività, legate all'uguaglianza di genere nei settori dell'occupazione e della formazione, quali:

- raccolta delle esperienze, dei dati e delle altre informazioni disponibili in maniera da renderle accessibili a tutti gli attori del cluster e ai beneficiari;
- programmazione e realizzazione di un percorso formativo sull'uguaglianza di genere, che si rivolga ai professionisti e ad altri soggetti o parti interessate;
- preparazione e svolgimento di un'indagine tra le donne, incentrata sulle loro competenze tecniche e di altra natura (i risultati saranno utilizzati per decidere le attività di formazione e di sensibilizzazione);
- preparazione e svolgimento di un'indagine tra le imprese che operano in settori di occupazione tradizionalmente 'maschili', con l'obiettivo di scoprire qualcosa in più riguardo alle opportunità di lavoro concrete per le donne;
- compilazione e diffusione di materiale informativo che incoraggi le donne a scoprire quei settori di occupazioni tradizionalmente 'maschili';
- azioni per incoraggiare i datori di lavoro di Dunkerque ad assumere donne (giovani) nel settore della produzione e promuovere, mediante le iniziative appropriate, la loro realizzazione professionale;
- esame dei problemi specifici delle dipendenti (donne) nel settore industriale e individuazione delle soluzioni adeguate;
- promozione dello scambio di conoscenze e dell'apprendimento reciproco tra donne (giovani) che già lavorano nel settore industriale o potrebbero valutare di farlo;
- organizzazione di conferenze, seminari ed altri eventi.

Competenze e risorse

Oltre che al cofinanziamento delle iniziative, gli attori del futuro cluster contribuiranno anche alla progettazione delle attività mediante le loro diverse competenze ed altre risorse.

ADELIE contribuirà con ulteriori risorse umane per garantire e sostenere le attività di coordinamento.

Il comune di Dunkerque potrebbe mettere a disposizione del cluster uno spazio per uffici ed altre attrezzature tecniche.

La comunità urbana di Dunkerque potrebbe offrire il sostegno amministrativo, anche in termini di risorse umane.

Inoltre, anche tutti gli esperti (assistenti sociali, formatori, ricercatori, psicologi, avvocati, ecc.), che lavorano *per* o *con* associazioni quali AJS, SEDIRE e CIDF, potrebbero proporre al cluster i propri servizi.

Sarebbe utile stabilire contatti diretti con i futuri datori di lavoro o con le imprese patrocinatori, con l'aiuto della Camera di commercio e dell'industria di Dunkerque, che è stata coinvolta nell'iniziativa.

Inoltre, strutture di formazione come il CORIF sono nella condizione di offrire un'esperienza specifica nel campo delle attività di formazione. Il centro CORIF potrebbe assumersi responsabilità specifiche per la pianificazione, l'organizzazione e la realizzazione dei moduli di formazione e delle azioni di sensibilizzazione.

Infine, andrebbe sottolineato che tutti questi attori dispongono di una conoscenza *puntuale* delle realtà femminili nel territorio di Dunkerque. Alcuni potrebbero mettere a frutto la loro esperienza con le donne emigrate, altri potrebbero essere più qualificati a seguire gruppi di determinate fasce di età, ecc.

Forze ed effetti positivi

Uno dei maggiori punti di forza del partenariato di Dunkerque e delle sue iniziative consiste nella diversità degli attori che i partner del progetto DESEO sono riusciti a mobilitare. Sono stati riuniti ambiti di interesse distinti, quali la formazione, l'occupazione e la sensibilizzazione. Inoltre, le discussioni sono state arricchite dall'apporto di prospettive e conoscenze diverse riguardo agli specifici gruppi di destinatari. Non tutti gli attori coinvolti erano abituati a collaborare, in quanto in precedenza non è mai esistita una rete ufficiale di varie organizzazioni locali che promuovessero l'uguaglianza di genere e le pari opportunità.

Alcune delle organizzazioni coinvolte svolgono attività molto simili. A loro è sembrata molto interessante l'idea di creare un cluster e quindi delle sinergie, piuttosto che di entrare in competizione.

Il sostegno dei politici e degli amministratori locali nel processo di sperimentazione rappresenta una grande risorsa, che è servita a favorire la visibilità del progetto nel territorio di Dunkerque. Qui, ADELIE ed altre associazioni sono riuscite a lavorare partendo dai contatti di lavoro già esistenti con l'amministrazione locale, che in passato si era dimostrata abbastanza aperta al settore associativo.

Debolezze

Come è accaduto per le attività locali del progetto DESEO in altri territori, i partner di Dunkerque non sono riusciti a risolvere completamente i problemi legati alla disponibilità (costante) di tutte le risorse necessarie per realizzare le azioni progettate. Questa difficoltà è emersa soprattutto rispetto alla possibilità di finanziare la struttura che sarà incaricata del coordinamento del cluster.

Inoltre, sebbene la cooperazione tra i partner sia stata abbastanza dinamica, occorrerà un certo tempo per consolidare il partenariato. Durante le attività di sperimentazione, non è stato sempre facile riunire regolarmente tutte le parti interessate.

Peraltro, le prossime elezioni amministrative in Francia hanno in parte impedito la partecipazione costante dei politici e dei responsabili delle amministrazioni locali interessati.

L'interesse e il forte coinvolgimento dei politici locali potrebbero comunque causare anche delle difficoltà, facendo dipendere il cluster dalla buona volontà dei politici (il che, a sua volta, potrebbe incidere sulle risorse, i contenuti dell'iniziativa, ecc.). Vanno dunque anticipati gli eventuali cambiamenti che potrebbero verificarsi nell'ambito del governo o dell'amministrazione locale.

Prospettive

I partner del progetto DESEO nel territorio di Dunkerque sperano di rafforzare la cooperazione già stabilita tra i diversi attori locali, anche una volta concluso il progetto europeo DESEO, con lo scopo di attuare le attività del cluster progettate. La fase di sperimentazione ha offerto i vantaggi e gli effetti positivi di una collaborazione più stretta rispetto alle iniziative realizzate finora in maniera piuttosto sovrapposta e sordinata. Nel corso delle discussioni, la condivisione delle risorse è parsa a molti attori locali un'alternativa valida rispetto alla totale dipendenza *dal* e alla continua corsa *al* finanziamento pubblico.

Per quanto riguarda il problema del finanziamento, i partner locali proseguono le loro attività di ricerca e di lobbying presso le autorità pubbliche o altre organizzazioni che garantiscono un adeguato sostegno attraverso programmi ed altri strumenti.

Una volta creato il cluster, gli attori cercheranno di coinvolgere altre città limitrofe ed anche autorità regionali come il Consiglio regionale e il Consiglio generale.

In una fase successiva, potranno essere coinvolti altri attori, ad esempio gli enti legati al sistema della pubblica istruzione, i sindacati e le agenzie di collocamento pubbliche.

Nel lungo termine, il cluster potrebbe fungere da principale interfaccia delle autorità locali e regionali per l'elaborazione di politiche per la promozione dell'occupazione femminile.

Definizione del contesto generale e delle azioni necessarie

La Contea di Cork, come altre regioni irlandesi ed europee, ha attraversato un periodo di profondi

cambiamenti sia del sistema economico che delle strutture sociali. La storica dipendenza della regione dall'agricoltura e il declino del ruolo di principale attività economica svolto da questo settore ha causato negli ultimi cinquant'anni una perdita di produttività, di impiego e di reddito con la conseguente emigrazione della popolazione locale.

L'adesione dell'Irlanda all'Unione europea ed una politica economica più dinamica hanno profondamente cambiato questa regione negli ultimi dieci anni. Grazie ad una strategia di sviluppo più aggressiva, è riuscita a diversificare le sue attività economiche in settori come la piccola industria e il turismo, incluso l'affitto di case per le vacanze. Questi cambiamenti, a loro volta, hanno accelerato l'inflazione dei prezzi dei terreni e delle case con il conseguente aumento del costo dei prodotti e dei servizi di base, che non è stato però accompagnato da una crescita equivalente dell'occupazione e del reddito. In questa realtà, numerose famiglie si sono ritrovate prive dei mezzi per rispondere alle esigenze fondamentali (alloggio, custodia dei bambini, attività ricreative) su un mercato aperto. Le donne figurano tra i gruppi più colpiti da questi cambiamenti, soprattutto le donne e i genitori single, che spesso incontrano anche serie difficoltà nel trovare un lavoro, una casa o un asilo ad un prezzo abbordabile.

Questi problemi sono ulteriormente aggravati dall'assenza di una rete di sicurezza globale di misure di sostegno sociali, culturali e ambientali accessibili, che siano in grado di compensare le limitazioni di un mercato aperto. In questo contesto, le persone con un reddito medio tendono a trovare opportunità formative, lavorative e imprenditoriali a livello locale che sono limitate dalla disponibilità del mercato.

Questo crea un deficit in termini di pari opportunità, che risulta da una dipendenza generale dal settore privato e dal mercato per soddisfare le tradizionali esigenze sociali, ambientali e culturali della regione. In pratica, molti prodotti e servizi essenziali non sono dispo-

CARBERRY HOUSING ASSOCIATION/WEST CORK
LEADER CO-OPERATIVE SOCIETY LTD./CORK
COUNTY DEVELOPMENT BOARD (IR):
CONSOLIDARE IL SOSTEGNO AI PROMOTORI
DELLE PARI OPPORTUNITÀ NELL'AMBITO
DELL'ECONOMIA SOCIALE

nibili a prezzi accessibili alla maggior parte dei cittadini, a meno che non siano forniti dalle agenzie pubbliche e siano sovvenzionati. Ma la quantità (e talvolta la qualità) dei prodotti sovvenzionati tende ad essere limitata e le possibilità di accesso dipendono da determinati criteri di ammissibilità.

In tali circostanze, per i partner del progetto DESEO nella contea di Cork lo sviluppo del settore dell'economia sociale rappresenta un fattore di equilibrio vitale per assicurare la parità di genere sia nel campo dell'occupazione che della fornitura di servizi essenziali. Inoltre, un settore dell'economia sociale forte ed innovativo sarebbe un valido alleato dell'amministrazione locale per promuovere lo sviluppo regionale e l'inclusione sociale.

Obiettivo specifico delle attività di sperimentazione

Durante le attività di sperimentazione, i partner di Cork hanno dovuto affrontare una serie di nuovi ostacoli che non erano stati riscontrati, o almeno non in tale entità, nei territori degli altri partner del progetto DESEO.

Qui non esistono forme diverse di collaborazione tra distinte organizzazioni del settore dell'economia sociale, ma soprattutto tra l'economia sociale e le autorità locali.

Inoltre, nel caso della contea di Cork, l'economia sociale non è riconosciuta come un settore vitale per la promozione delle pari opportunità. Ciò significa che il supporto territoriale rivolto a questo settore è scarso.

Prima di affrontare con buoni risultati aspetti quali la condivisione delle risorse e la creazione di cluster di imprese sociali, è necessario innanzitutto svolgere importanti attività di sensibilizzazione e creare una rete di attori dell'economia sociale finora inesistente.

Gli obiettivi specifici delle attività di sperimentazione locale a Cork erano dunque intesi a:

- individuare, documentare e promuovere il ruolo delle imprese dell'economia sociale nella regione, in particolare il ruolo di queste imprese come valida alternativa per favorire le pari opportunità tra uomini e donne ed altri gruppi della comunità locale;
- creare opportunità per costituire una rete di contatti tra gli imprenditori e le imprese dell'economia sociale e le agenzie responsabili dello sviluppo regionale, con lo scopo di individuare possibili alleanze per le pari opportunità;
- aiutare a sviluppare strumenti efficaci di sostegno e finanziamento delle imprese e degli imprenditori sociali che promuovono le pari opportunità, basati su metodi come la costituzione di cluster.

Partner, competenze e risorse

Le attività di sperimentazione sono state coordinate, promosse e realizzate dai partner *Carbery Housing Association (CHA)*, *Cork County Development Board (CCDB)* e *West Cork LEADER Co-operative Society Ltd. (WCLC)*.

La *Carbery Housing Association (CHA)* opera nell'ambito dell'edilizia popolare sostenibile e delle relative strutture per le attività ricreative. Ha contribuito e contribuirà allo svolgimento delle attività locali, mettendo a disposizione risorse umane e finanziarie, conoscenze, immobili ed attrezzature per uffici.

Il *Cork County Development Board (CCDB)* è un organo dell'amministrazione locale che si occupa di sviluppo regionale integrato, incluso lo sviluppo sociale. Il CCDB ha offerto un prezioso contributo alle attività di sperimentazione locale attraverso strumenti come una banca dati già esistente di tutte le organizzazioni di lavoro sociale di comunità presenti nella regione e il contatto diretto con i loro organizzatori. Il CCDB fa parte del Consiglio della contea di Cork, che ha accesso al finanziamento per le iniziative di lavoro sociale, come pure ai terreni e agli immobili che potrebbero essere usati dalle imprese sociali. Il CCDB è in grado di mettere a disposizione l'esperienza dei propri funzionari dei servizi sociali, che lavorano su tutta una serie di progetti per lo sviluppo sociale della regione, e di altro personale qualificato come pianificatori, architetti, ingegneri, ecc.

La *West Cork LEADER Co-operative (WCLC)* è un partenariato per lo sviluppo locale che si occupa di sviluppo rurale. Attualmente, promuove lo sviluppo rurale, ma presto entrerà a far parte di un partenariato di sviluppo allargato, chiamato *West Cork Development Partnership*, che sarà anche responsabile del programma regionale per l'inclusione sociale. La cooperativa WCLC gestisce una serie di programmi di sovvenzione e di sostegno per la promozione dell'economia sociale. Potrebbe contribuire alle attività del futuro cluster attraverso le competenze dei propri funzionari dei servizi sociali che seguono un ampio ventaglio di progetti di sviluppo locale nella regione.

Nel corso della realizzazione delle attività del progetto, anche altre agenzie ed organizzazioni hanno partecipato e potrebbero quindi unirsi all'iniziativa.

Clann Credo (CC) è un fondo sociale d'investimento che sostiene le imprese sociali ed altre iniziative di lavoro sociale, erogando finanziamenti in circostanze in cui le banche commerciali non sarebbero disposte ad impegnarsi. Le imprese sociali che nasceranno eventualmente dalle attività future (del cluster), avranno bisogno ad un certo punto di un finanziamento, che il fondo Clann Credo sarà in grado di

erogare. I partner di Cork stanno inoltre valutando la possibilità che il Clann Credo indirizzi i fondi della BEI verso tali attività. Oltre ad erogare mezzi finanziari, il CC dispone dell'esperienza necessaria per effettuare valutazioni finanziarie delle imprese, dei loro *business plan* e delle loro proposte di finanziamento.

Il *Cork Environmental Forum (CEF)* è un organo a partecipazione regionale che promuove l'Agenda 21 ed altri obiettivi (ambientali). Può contare sul supporto di una vasta banca dati con vari contatti di agenzie e comunità. Inoltre, è esperto nell'utilizzo dei mass media per realizzare le proprie attività. Il CEF è particolarmente competente nel predisporre infrastrutture per gruppi in tutta la regione e nell'organizzare eventi e seminari promozionali.

Il *Social Entrepreneurs Ireland (SEI) Network* è un organo nazionale di beneficenza che fornisce sostegno finanziario alle imprese sociali tramite donazioni private. Questo ente ha promosso anche la creazione di una rete nazionale di imprenditori sociali. Insieme alla propria rete, ha partecipato all'organizzazione del seminario di Cork (vedasi più avanti). Questa collaborazione dovrebbe continuare in futuro. A partire dal 2008, gli imprenditori sociali della contea di Cork potranno presentare una domanda per ottenere un contributo finanziario dalla SEI. Le competenze della SEI, con la sua banca dati, la sua rete di contatti e, in particolare, l'esperienza maturata nella gestione delle campagne di pubbliche relazioni e dei rapporti con le agenzie di donatori sarebbero di grande utilità ai fini della creazione di qualsiasi futuro cluster regionale e del sostegno alle imprese sociali.

La *West Cork Craft and Design Guild (WCCDG)* è un organo a partecipazione regionale che riunisce i singoli artigiani della regione West Cork, organizza attività comuni e permette ai suoi membri di avere accesso a finanziamenti e risorse. La WCCDG è in grado di mettere in relazione il settore dell'artigianato con quello dell'economia sociale. L'artigianato costituisce un buon esempio di sviluppo economico alternativo. La WCCDG intende creare un centro per l'artigianato nella regione, che metta a disposizione dei singoli artigiani risorse comuni e possa assistere altre imprese sociali a predisporre eventi e attività specifiche. Questa corporazione ha anche una buona esperienza nell'organizzazione di eventi e nella gestione dei contatti con i mass media.

Il principale obiettivo condiviso da tutti questi partner consiste nello sviluppo dell'economia sociale in quanto strumento per soddisfare le esigenze inascoltate e nella creazione di opportunità occupazionali e formative per i propri aderenti. I diversi partner si sono trovati d'ac-

cordo su questo obiettivo comune, pur partendo da esperienze diverse: alcuni si preoccupano dell'interesse generale della regione, altri si interessano degli aspetti specifici della vita della loro comunità, come lo sviluppo rurale, l'occupazione, la sostenibilità dell'alloggio e dell'ambiente o lo sviluppo dell'artigianato e della progettazione. Tutti comunque sono uniti dalla convinzione che le pari opportunità in questi ambiti possono essere sviluppate attraverso le imprese dell'economia sociale. I potenziali futuri beneficiari sono stati coinvolti nel progetto fin dall'inizio (ad es., la Carbery Housing Association).

Attività di sperimentazione

Le attività di sperimentazione locale a Cork sono iniziate con un riesame dell'economia sociale regionale, che include un'indagine tra le imprese sociali locali.

All'incirca cento imprese sociali sono state individuate nella regione attraverso i dati registrati dal Cork County Development Board. A tutte queste imprese è stato trasmesso un questionario ed è stato chiesto loro di rispondere ad una serie di domande e di esprimere il loro punto di vista sul modo in cui può essere sostenuto il loro lavoro e quello di altre imprese in materia di pari opportunità. Dopodiché, si sono svolte delle riunioni locali con le imprese sociali locali. A seguito dei cambiamenti che si sono verificati, anche altri attori hanno aderito al partenariato locale. Le principali agenzie locali sono state invitate a partecipare alle riunioni mensili dei partner locali del progetto DESEO nel territorio di Cork; anche le maggiori agenzie *regionali* potrebbero essere coinvolte nelle attività.

Uno strumento importante per allargare ulteriormente il partenariato, costituire una rete locale e far conoscere l'iniziativa del progetto DESEO al pubblico è stato il seminario organizzato a Cork, il 26 novembre 2007. Questo evento ha riunito cinquantacinque delegati delle imprese sociali, le agenzie (pubbliche), le autorità locali e i soggetti interessati. Si sono susseguite numerose presentazioni delle varie imprese sociali. Inoltre, è stata data la possibilità ai partecipanti di procedere ad uno scambio di informazioni e di offrire il loro contributo per il proseguimento delle attività locali del progetto DESEO (ad es., la risposta al riesame del "Piano di sviluppo della contea di Cork"). Il risultato di questo scambio è stato che anche i rappresentanti di Clann Credo, West Cork Craft and Design Guild e Cork Environmental Forum hanno aderito al comitato di pilotaggio locale dell'iniziativa DESEO. In tal modo, è stato costituito il primo "zoccolo duro" per una futura rete di contatti ed eventualmente un futuro cluster.

Forze ed effetti positivi delle attività locali

Con le attività di sperimentazione, i partner di Cork hanno chiaramente

te cercato, prima di tutto, di chiarire il significato e il ruolo del settore dell'economia sociale per l'amministrazione locale e per la regione. Attraverso riunioni regolari, l'organizzazione del seminario e una comunicazione costante all'interno delle reti di contatti di ciascun partner locale, sono state condotte importanti attività di sensibilizzazione. Nel corso di questo processo, sono state coinvolte agenzie chiave per lo sviluppo rurale e per lo sviluppo delle imprese sociali, ed anche una serie di imprese già attive nel settore dell'economia sociale.

Il partenariato tra Carbery Housing Association, West Cork LEADER Co-operative e Cork County Development Board ha permesso agli attori interessati di accedere ad una serie di contatti e informazioni. Il personale di queste tre strutture è stato disposto ad investire il proprio tempo nell'iniziativa e ad intraprendere importanti attività di messa in rete.

Attraverso il coinvolgimento di altre organizzazioni locali interessate all'iniziativa DESEO, sono state messe a disposizione competenze e risorse da parte dei diversi partner, incluse banche dati, esperienze in materia di progettazione e presentazione dei progetti, conoscenze generali sulla gestione dei progetti, esperienze di divulgazione e pubblicità, di gestione dei contatti con i mass media, degli uffici, ecc.

Con le attività di divulgazione e le riunioni, i partner di Cork sono riusciti ad avviare attività di messa in rete, finora inesistenti, e una più stretta cooperazione tra i diversi soggetti interessati a livello locale e regionale. Tutto ciò ha costituito una sorta di "nocciolo duro" per quello che potrebbe diventare più avanti un cluster.

Debolezze

A differenza di altri partner europei del progetto DESEO, il partenariato di Cork, nelle sue attività, ha dovuto far fronte alla mancanza di una rete di contatti locale tra le imprese dell'economia sociale ma anche, e soprattutto, ad uno scarso livello di consapevolezza e di impegno per sostenere questo settore da parte delle autorità pubbliche.

Quando il progetto DESEO si è concluso, non si sapeva ancora se le diverse agenzie rappresentate nel partenariato locale avrebbero confermato il loro impegno a favore di progetti successivi o di iniziative risultanti dal progetto DESEO.

La contea di Cork opera sulla base di priorità strategiche, che sono definite periodicamente e riesaminate regolarmente. Sebbene la contea sia stata preparata a partecipare al progetto DESEO, le attività proposte dal progetto per il futuro non sono state integrate finora nelle priorità strategiche della contea. Ciò può comunque cambiare nel corso dei mesi successivi alla conclusione del progetto.

Il partenariato locale ha deciso di avanzare alcune proposte alla contea nel quadro della revisione del "Piano di sviluppo della contea",

che doveva essere presentata entro la fine di febbraio 2008. I partner sperano che ciò garantirà il rinnovato impegno da parte della contea nei confronti delle proposte del progetto DESEO per il settore all'economia sociale, il che richiederà una decisione proattiva, insieme alla volontà di dare la priorità a queste attività.

Analogamente, anche la West Cork LEADER Co-operative è stata disposta finora a partecipare al progetto DESEO. Tuttavia, non ha adottato ufficialmente le proposte presentate dall'iniziativa DESEO per continuare a sostenere il settore dell'economia sociale. Attualmente, è in corso un processo di fusione della WCLC con il partenariato West Cork Community Partnership per costituire un'agenzia di sviluppo combinato, responsabile cioè sia dello sviluppo rurale che dell'inclusione sociale nella regione. Sebbene questo aprirebbe nuovi orizzonti intesi al proseguimento dell'iniziativa locale DESEO, spetterà al nuovo consiglio di amministrazione e alla nuova direzione della struttura, chiamata *West Cork Development Partnership*, presentare una proposta e procede alla sua approvazione.

Per assicurare l'effettivo sviluppo del settore dell'economia sociale come promotore delle pari opportunità nella regione, sarà probabilmente necessario che la contea di Cork e la nuova agenzia continuino ad offrire il loro sostegno.

Sarebbe probabilmente giusto dire, comunque, che la *Carbery Housing Association*, il *Clann Credo* e il *Cork Environmental Forum*, si sono totalmente impegnati, nel lungo periodo, a garantire il raggiungimento degli obiettivi a breve e a più lungo termine proposti dal progetto DESEO. Questo perché la promozione dell'impresa sociale e le azioni da essa svolte per la promozione delle pari opportunità fanno parte dell'agenda di lungo termine di questi organi.

Prospettive

Con la potenziale stasi congiunturale dell'economia irlandese, è possibile che, nei prossimi anni, i problemi di esclusione sociale e di mancanza di accesso al mercato del lavoro e ai servizi aumentino.

Di conseguenza, è probabile che le comunità si rivolgeranno nuovamente all'economia sociale, considerandola una strada per soddisfare le loro esigenze e quelle di una parte crescente della popolazione. Questo dovrebbe tradursi in un maggiore sostegno alle iniziative delle imprese sociali e, di conseguenza, nella creazione di strumenti più efficaci per promuoverle.

Il progetto DESEO nella contea di Cork ha suggerito di cogliere l'occasione per anticipare questi sviluppi, ma anche di rispondere all'esigenza attuale e costante di un'economia sociale che funga da principale promotore delle pari opportunità, lottando affinché le agenzie regio-

nali attuino una strategia più esaustiva a favore delle imprese sociali. In particolare, la contea di Cork insieme agli altri soggetti chiave sono riusciti a promuovere una sorta di agenzia per il sostegno dell'impresa sociale. Quest'agenzia avrebbe il compito di elaborare ed attuare un programma di promozione per le imprese sociali locali. Dovrebbe essere in grado di sostenere lo sviluppo di iniziative specifiche, offrendo la propria assistenza mediante studi di fattibilità e *business plan*. Inoltre, l'agenzia fornirebbe i contatti necessari con gli organi normativi regionali e nazionali ed anche con le altre agenzie di sostegno ed agevolerebbe l'accesso al finanziamento di lungo periodo.

Si renderanno probabilmente necessari anche la partecipazione ed il sostegno di altri soggetti interessati per tradurre tutto ciò in realtà. Il partenariato del progetto DESEO nella contea di Cork cercherà pertanto di rafforzare ulteriormente la cooperazione tra imprese sociali locali, agenzie ed altre organizzazioni.

Una grande opportunità per permettere ai partner di Cork di perseguire tutti gli obiettivi indicati sarà offerta dalla presentazione di una risposta esaustiva al riesame del "Piano di sviluppo della contea di Cork" prevista per l'inizio del 2008. L'accento verrà posto sul ruolo potenziale delle imprese sociali nel quadro delle strategie di sviluppo regionale e di inclusione sociale. Questa risposta sarà completata entro la fine di febbraio 2008. I partner sperano che il contributo al piano conduca alla definizione di una strategia a favore del settore dell'economia sociale, che possa anche rientrare nell'applicazione della "Strategia integrata per lo sviluppo economico, sociale e culturale della contea di Cork" (2002-2011).

La decisione della contea di Cork e del West Cork Development Partnership riguardo all'offerta di un futuro sostegno alle iniziative proposte sarebbe determinante al fine del perdurare o meno di tali iniziative. Fin dall'avvio del progetto, i partner di Cork si sono sforzati di intraprendere e mantenere un dialogo con le agenzie che ritengono essere essenziali per attuare i cambiamenti proposti. Essi continueranno a fare del loro meglio, sia con la contea di Cork che con il partenariato West Cork Development Partnership, per sottolineare l'importanza di sostenere le iniziative delle imprese sociali.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

I risultati delle attività di sperimentazione del progetto DESEO nei territori dei partner dimostrano chiaramente il grande potenziale rappresentato dalla creazione dei cluster, quando si tratta della promozione della pari opportunità e dello sviluppo locale socialmente sostenibile. Tutti i partner coinvolti ne hanno riconosciuto il valore ed hanno evidenziato la necessità di proseguire con la sperimentazione e la realizzazione dei cluster. Contestualmente, gli esempi del progetto DESEO mostrano che c'è ancora molto da fare per superare gli ostacoli che bloccano la realizzazione di queste forme nuove e molto più forti di cooperazione tra i diversi soggetti locali.

La cooperazione basata sulla condivisione delle risorse va oltre i semplici processi di messa in rete. Richiede l'impegno totale di tutti i futuri partner per il raggiungimento di un obiettivo condiviso, definito di comune accordo. I partner devono essere convinti dell'utilità dell'iniziativa. Per le organizzazioni del settore dell'economia sociale e le autorità locali, che nutrono interessi simili nei confronti dello sviluppo locale socialmente sostenibile, potrebbe essere più facile rispetto ad altri attori locali individuare questi obiettivi comuni.

La metodologia e l'obiettivo del processo di cluster dovrebbero assicurare che ciascun attore del cluster possa contribuire con le proprie competenze e le proprie forze, pur continuando a perseguire la missione e gli obiettivi della propria organizzazione.

Inoltre, i processi di creazione dei cluster sono legati ai sistemi di potere, in quanto la condivisione delle risorse richiede decisioni comuni ed una ripartizione equilibrata delle responsabilità. I rapporti di fiducia tra i diversi attori del cluster devono essere stabiliti e con-

solidati in partenza. Occorre modificare gli schemi mentali tradizionali. Ciò richiede tempo, ovvero un periodo di dialogo e di negoziazione, che spesso può prolungarsi. La sperimentazione del progetto DESEO ha dimostrato che, nonostante la breve durata del progetto, alcuni partner pubblici e privati sono stati in grado di stabilire una cooperazione più stretta, "faccia a faccia".

Il dialogo deve essere portato avanti, naturalmente, anche dopo la creazione del cluster. Tutti i partner del futuro cluster devono partecipare in maniera costante e più approfondita rispetto a quanto spesso accade nei semplici rapporti d'interazione.

In questo contesto, il coinvolgimento dei partenariati locali già esistenti rappresenta un vantaggio. La messa in rete deve quindi essere considerata una *base* per la realizzazione di un processo di cluster. In alcuni casi, può accadere che i membri di una rete locale considerino la creazione del cluster come una grande opportunità per rilanciare le dinamiche dei loro rapporti.

In una serie di circostanze, un'adeguata condivisione delle risorse in ambiti specifici può essere realizzata più facilmente tra soggetti che operano nello stesso settore (economico). In tal caso, obiettivi, esigenze, attività e risorse simili e, di conseguenza, complementari possono agevolare i processi di creazione del cluster. La condivisione delle strategie e delle risorse può consentire ai diversi attori del cluster di definire servizi meglio finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo.

In altre situazioni, dinanzi a problemi o a gruppi di destinatari più complessi, potrebbe essere più vantaggioso coinvolgere un ampio ventaglio di attori locali diversi, con competenze e risorse distinte. I fornitori di alloggio e le aziende di trasporto locali, ad esempio, potrebbero contribuire con la loro esperienza, i loro servizi e le loro risorse appropriate ai processi del cluster finalizzato a promuovere le pari opportunità. Tuttavia, sebbene la partecipazione di attori che rappresentino settori e gruppi della società molteplici e distinti possa essere positiva, il cluster dovrebbe concentrarsi su un ambito di intervento molto specifico. I partner del progetto DESEO, ad esempio, si sono occupati della creazione di cluster nel settore della formazione, dell'imprenditoria, dell'accesso al finanziamento, ecc. Mancando un ambito d'interesse specifico, le azioni potrebbero rapidamente risultare scoordinate ed essere sostenute soltanto da alcuni degli attori del cluster. Essi rischiano quindi di non perseguire più gli obiettivi comuni e, in tali circostanze, potrebbero emergere conflitti di interesse.

Entrambi gli scenari, ovvero sia la creazione di cluster tra attori simili che con soggetti diversi, richiedono un lavoro intenso per inventariare tutte le risorse e per sviluppare metodi adatti intesi alla loro condivisione.

Una delle maggiori sfide e delle principali chiavi del successo di un cluster che intenda promuovere le pari opportunità è riconducibile tuttavia alla sua sostenibilità in termini di risorse. Anche se sembra auspicabile che le autorità locali siano coinvolte nelle attività del cluster, l'iniziativa alla fine non dovrebbe *dipendere* dal finanziamento pubblico o da altri strumenti finanziari ad hoc. Secondo il partenariato del progetto DESEO, la creazione di cluster per le pari opportunità dovrebbe essere considerata un'opportunità per costituire nuove forme di cooperazione locale e di alleanze. I processi di mutualizzazione dovrebbero incentrarsi sulle risorse che *già esistono* tra i diversi attori. Dovrebbero portare ad un uso più efficace di queste risorse, vale a dire la creazione di sinergie anche in termini finanziari. Il cluster dovrebbe essere considerato un'opportunità per trovare una soluzione ai problemi che emergono a causa del continuo disimpegno del settore pubblico dalle iniziative sociali e della concorrenza sempre più aspra per ottenere i finanziamenti pubblici.

Tutto sommato, il progetto DESEO ha potuto evidenziare che i processi di condivisione delle risorse, basati su metodi e su una pianificazione appropriati, genereranno sinergie tra i diversi attori e quindi contribuiranno al benessere di un territorio nel suo insieme. Attraverso un uso più efficace delle risorse esistenti e della ripartizione degli oneri tra i diversi soggetti interessati, emergeranno nuovi strumenti di azione. Pertanto, la creazione di cluster diventa anche un'importante chiave di successo per l'attuazione dei piani locali intesi a promuovere lo sviluppo sostenibile e le pari opportunità e dei vari altri programmi o strategie territoriali.

Di conseguenza, per realizzare con successo queste nuove forme di cooperazione e di mutualizzazione a livello locale, è necessario adeguare sia il quadro legislativo che altri aspetti legati al contesto. Le amministrazioni locali e nazionali come pure le istituzioni europee hanno un ruolo importante da svolgere nella determinazione del contesto generale. Le seguenti raccomandazioni, basate sull'esito delle attività di sperimentazione del progetto DESEO, dovrebbero essere quindi prese in considerazione.

Riconoscimento generale del valore aggiunto del clustering con obiettivi sociali

La creazione dei cluster con obiettivi sociali è un concetto abbastanza nuovo, che deve essere ulteriormente sviluppato e promosso a tutti i livelli della società e da parte di tutti gli attori. Le amministrazioni

locali e nazionali dovrebbero riconoscere il grande potenziale riconducibile ai processi di mutualizzazione, così come sono stati proposti dai partner del progetto DESEO. Essi aggiungono valore al concetto tradizionale di clustering che si focalizza soprattutto sugli obiettivi e gli interessi economici dei partner del cluster. La loro filosofia di cluster orientato alla democrazia, promossa dall'economia sociale e da altri attori, riveste una particolare importanza.

Inoltre, le autorità locali, nazionali ed europee non possono che accogliere con grande soddisfazione la prospettiva di nuove iniziative locali per l'inclusione sociale, basate soprattutto sulle risorse dei loro stessi partner.

Il nuovo concetto di cluster dovrebbe essere introdotto nell'elaborazione di iniziative e programmi di sensibilizzazione in diversi ambiti e su diversi versanti, ad esempio, quello dell'imprenditorialità e della responsabilità sociale delle imprese, della lotta alla discriminazione o dei partenariati.

Le organizzazioni e gli attori del settore dell'economia sociale dovrebbero, a loro volta, essere aperti alla cooperazione con altre imprese tradizionali e con il settore pubblico.

Adeguamento del quadro legislativo

La legislazione e le misure derivanti, che riguardano aspetti quali i partenariati pubblico-privato, la promozione delle pari opportunità, l'imprenditorialità o gli appalti pubblici, dovrebbero essere adeguate per offrire condizioni e incentivi migliori alla creazione dei cluster. Le autorità locali, ad esempio, potrebbero promuovere servizi basati sui processi di clustering quando assegnano gli appalti. La costituzione di cluster con obiettivi sociali può diventare un criterio di aggiudicazione nelle gare di appalto, giusto per dare un esempio.

A volte, tuttavia, i testi legislativi *in quanto tali* non hanno bisogno di essere adeguati. Essi sono già in grado di offrire tutto un ventaglio di opportunità per promuovere i valori sociali nei processi di creazione dei cluster. Ciononostante, le autorità locali potrebbero non sentirsi in grado di interpretare correttamente queste regole e, in tal caso, occorrerebbero dei chiarimenti. Per fare ciò, si potrebbe ricorrere alla pubblicazione di linee direttrici per l'attuazione concreta della legislazione pertinente, a seminari organizzati ad hoc per gli amministratori locali, ecc. Potrebbe essere interessante, ad esempio, integrare il tema dei cluster aventi obiettivi sociali nei seminari sui criteri di qualità negli appalti pubblici destinati alle autorità locali, secondo quanto annunciato dalla Commissione per i prossimi anni.

Promuovere altre forme di cooperazione e condivisione delle risorse

I patti territoriali, i consorzi e le *società cooperative di interesse collettivo (SCIC)* offrono già preziosi esempi di buone prassi in materia di condivisione delle risorse delle imprese dell'economia sociale, delle autorità locali e di altri attori con obiettivi che non siano solo puramente economici.

La loro sperimentazione in altre città e regioni potrebbe incoraggiare i soggetti locali ad intensificare i rapporti di rete e a voler sperimentare loro stessi i processi di clustering.

Finora, esempi di queste forme di cooperazione esistono soltanto in alcuni Stati membri. Tuttavia, i patti territoriali sono stati portati avanti con successo, anche oltre il periodo durante il quale sono stati finanziati dalla Comunità europea. Le SCIC sono ancora abbastanza recenti, ma in Francia iniziano ad essere costituite e sperimentate da un numero crescente di soggetti locali.

Sembra quindi utile diffondere le informazioni su queste forme di collaborazione in tutta l'Europa per incoraggiare le autorità ed altri attori locali a seguire questi esempi nei partenariati locali. Andrebbe promossa la creazione di reti di cluster con obiettivi sociali, che potrebbero assicurare la costituzione di una "riserva" europea di esperienze sulla creazione di cluster con un valore aggiunto. Queste reti sarebbero inoltre in grado di convalidare e diffondere regolarmente gli standard minimi e i modelli europei per la creazione dei cluster, in ambiti come quello delle pari opportunità.

Riconoscimento e promozione dell'economia sociale ed altre iniziative basate sulla solidarietà

L'economia sociale ha un importante ruolo da svolgere nella sperimentazione e nella realizzazione di cluster per le pari opportunità e di forme correlate di cooperazione locale con un valore aggiunto sociale, come le società cooperative di interesse collettivo o i patti territoriali. Le attività di una struttura dell'economia sociale sono basate in larga misura sui processi di condivisione tra i suoi membri. I principi della cooperazione e della ripartizione degli oneri molto spesso prevalgono su atteggiamenti puramente competitivi e orientati al profitto.

Inoltre, già esistono diverse forme di cooperazione tra i vari attori dell'economia sociale, basate sulla condivisione delle risorse. Esse hanno gettato le basi anche per lo sviluppo di altre iniziative (dell'economia sociale) basate sulla solidarietà, come le cooperative di garanzia fidi, i fondi di garanzia, ecc.

L'economia sociale, avendo interessi orientati verso la comunità e molteplici obiettivi, legati ai diversi aspetti dello sviluppo locale sostenibile, ha potuto già dimostrare la propria capacità di stringere alleanze con altri attori locali, come le autorità locali, le piccole e medie imprese o le iniziative dei cittadini.

È quindi essenziale che l'economia sociale sia riconosciuta dagli attori locali, nazionali ed europei in quanto importante attore socioeconomico, forza trainante e banco di prova di iniziative innovative come la creazione dei cluster per le pari opportunità. Non soltanto le grandi strutture, ma anche le imprese dell'economia sociale di piccole dimensioni dovrebbero ottenere una maggiore visibilità in veste di promotrici dei valori fondamentali, della cooperazione e del benessere sociale. Misure correlate dovrebbero accompagnare passo dopo passo la diffusione delle informazioni *sul* e la promozione *del* finanziamento basato sulla solidarietà che può, non da ultimo, costituire un importante pilastro per le iniziative di cluster sulle pari opportunità.

Maggiore visibilità delle nuove forme di cooperazione locale

Un contributo importante da parte delle istituzioni locali, nazionali ed europee alla promozione dei cluster (dell'economia sociale) per le pari opportunità e a simili forme di cooperazione consiste nel garantire loro la massima visibilità. L'esperienza dei partner del progetto DESEO ha dimostrato che questi tipi di azioni sono indispensabili quando servono a consolidare il partenariato del futuro cluster ma anche, e soprattutto, quando nasce l'esigenza di individuare nuovi partner e ulteriori risorse.

Per i cluster più piccoli può essere difficile realizzare attività intense di sensibilizzazione e raggiungere i potenziali partner, sebbene essi possano essere in grado di mettere a disposizione una valida esperienza nei processi di clustering. Le autorità locali, ad esempio, potrebbero rendere disponibili mezzi di comunicazione più efficaci, ma anche canali di comunicazione migliori e una rete di contatti più ampia. In tal modo, assicurerebbero anche il prezioso contributo delle imprese e delle organizzazioni più piccole (dell'economia sociale) ai processi di sviluppo locale.

Integrazione delle iniziative di clustering nelle politiche e nei programmi locali

L'esperienza dei partner del progetto DESEO ha dimostrato che i processi di cluster hanno più possibilità di essere avviati e mantenuti se

integrati, nella misura del possibile, in programmi di azione di altri attori locali come pure in altre politiche e strategie chiave a livello locale.

Le autorità locali, quando definiscono e realizzano le strategie di sviluppo locale, i piani per le pari opportunità o le strategie per l'inclusione sociale e le pari opportunità dovrebbero tenere conto delle iniziative del cluster con i relativi obiettivi.

I partenariati dei cluster possono essere consultati, ad esempio, durante la fase di programmazione delle strategie pertinenti. D'altro canto, essi dovrebbero svolgere un ruolo importante nel processo di attuazione, mettendo a disposizione le loro esperienze e i loro servizi.

In tal modo, saranno rafforzate la visibilità e la sostenibilità dei processi del cluster. Inoltre, gli attori locali hanno la possibilità di assicurare che gli obiettivi del cluster nel medio e nel lungo periodo siano coerenti con gli obiettivi generali dello sviluppo locale e viceversa. In questo contesto, è essenziale ancora una volta sottolineare che le strutture del cluster dovrebbero diventare parte integrante dei processi decisionali locali e dell'applicazione efficace delle strategie politiche. I processi e le politiche del cluster si rafforzeranno reciprocamente, evitando così costose sovrapposizioni. La democrazia sarà rafforzata e quindi i processi di creazione dei cluster dimostreranno ancora una volta di essere un gioco dal quale tutti i soggetti della comunità locale escono vincitori.

Promozione di una nuova cultura della cooperazione e della governance

I processi di mutualizzazione vanno ben oltre la semplice messa in rete. Richiedono un impegno più profondo da parte di tutti i soggetti coinvolti come pure una maggiore disponibilità a mettere in comune non solo le risorse ma anche le competenze (processo decisionale). Oggigiorno, il termine "concorrenza" è molto diffuso e utilizzato per descrivere l'ipotetica chiave del successo della crescita economica. Molto spesso, comunque, il comportamento competitivo può anche distruggere le risorse socioeconomiche e compromettere la costruzione delle sinergie. In questo contesto, sono state create dicotomie artificiali che contrappongono gli attori pubblici a quelli privati, ma anche gli attori privati tra di loro.

A fronte di questi sviluppi, è necessario creare e promuovere una nuova cultura della cooperazione, in cui i diversi soggetti abbiano gli stessi diritti e i medesimi obblighi. Questo richiederà una ridistribuzione delle responsabilità tra i vari attori e la determinazione di

processi decisionali comuni. A questo proposito, è estremamente importante che tutte le organizzazioni coinvolte sviluppino un rispetto reciproco.

Gli attori privati, inclusa l'economia sociale, potrebbero accollarsi ulteriori responsabilità e compiti per conto della comunità locale. I cluster locali per le pari opportunità, ad esempio, potrebbero raccogliere la maggior parte delle risorse necessarie per definire iniziative e servizi specifici all'interno dei loro stessi membri. In tal modo, solleveranno le autorità pubbliche dal peso della responsabilità. Tuttavia, l'economia sociale e gli altri attori saranno in grado di svolgere i nuovi compiti e di portare avanti i partenariati con buoni risultati, soltanto se avranno l'opportunità di definire il quadro delle loro attività. Essi devono quindi essere coinvolti più da vicino nella pianificazione e nella valutazione delle politiche locali e di altre iniziative.

Metodi alternativi di partecipazione degli attori locali, come quelli attualmente promossi nel quadro dell'RST®, il processo di responsabilità sociale territoriale, potrebbero essere introdotti e sperimentati nei territori locali.

Il processo decisionale, così come si svolge nelle strutture dell'economia sociale o nei territori con partenariati forti tra il settore dell'economia sociale, le autorità locali ed altri attori, potrebbe fungere da esempio per sistemi alternativi di governance.

Formazione tecnica delle autorità locali, degli imprenditori e di altri attori locali

Le attività di sensibilizzazione e di informazione sui nuovi concetti di cooperazione locale, inclusa la creazione dei cluster, sono importanti, ma potrebbero non essere sufficienti per assicurare una sperimentazione ed un'applicazione adeguate di questi concetti nei diversi territori.

Gli stessi attori locali, che desiderino discutere ed avviare processi di clustering, avranno bisogno molto probabilmente di informazioni e di orientamenti più specifici riguardo ad aspetti molto tecnici della condivisione delle risorse e della cooperazione, in generale.

Innanzitutto, devono essere riunite tutte le informazioni sugli esempi di buone prassi già esistenti riguardo alla creazione dei cluster per le pari opportunità e ad altre iniziative simili. Misure specifiche in materia di formazione potrebbero essere definite e realizzate da organizzazioni che già possono vantare processi di clustering riusciti. Le autorità locali sono nella posizione di sostenere, mediante diversi strumenti, la realizzazione di questi percorsi formativi, che potrebbero rivolgersi agli amministratori locali, alle imprese private e a diver-

se altre strutture. Esse potrebbero promuovere processi di formazione: a) diffondendo le informazioni e migliorando la visibilità di queste iniziative; b) mettendo a disposizione i propri esperti, ad esempio avvocati, affinché discutano con i partecipanti; c) mettendo a disposizione degli immobili; d) cofinanziando i formatori o semplicemente e) incoraggiando i loro amministratori a partecipare.

Alleanze con il mondo accademico

Le università dovrebbero essere coinvolte, se possibile ed appropriato, in programmi che promuovano la costituzione di nuove forme di cluster, come quelli per le pari opportunità.

Da un lato, i ricercatori potrebbero offrire un prezioso contributo allo sviluppo di metodi appropriati per la creazione di cluster locali con obiettivi sociali.

Dall'altro, le università del settore dell'economia sociale ed anche altri istituti accademici dovrebbero essere incoraggiati ad integrare in maniera più approfondita nei loro programmi di studio gli aspetti legati alla cooperazione, all'imprenditorialità (sociale) e alla creazione dei cluster.

Cambiamento di mentalità sui versanti economico e sociale

Tutte le raccomandazioni illustrate fin qui potrebbero non consentire di raggiungere i risultati attesi, qualora le azioni di promozione delle nuove forme di cooperazione e di condivisione a livello locale non agissero anche *sensibilizzando i diversi attori riguardo all'esigenza concreta di sviluppare le pari opportunità*.

Le autorità pubbliche, il settore dell'economia sociale, le imprese private, il mondo accademico ed altri soggetti interessati, incluso ogni singolo cittadino, dovrebbero essere in grado di capire il valore sociale, culturale ed economico di un'uguale partecipazione degli uomini e delle donne ai vari aspetti della vita. Occorre pertanto evidenziare le lacune esistenti ed indicare le possibili alternative.

Le campagne e i discorsi politici potrebbero non essere sufficienti. L'attività di sensibilizzazione dovrebbe essere legata alla pratica e tradursi nei fatti.

Per fare solo due esempi, un esercizio molto utile effettuato dai partner del progetto DESEO, a Dunkerque, è quello di svolgere dei sondaggi tra i responsabili di aziende operanti in quelli che sono visti come settori tradizionalmente maschili. Il risultato di questi sondaggi potrebbe sottolineare, in molti casi, l'importanza del contributo che

le donne possono offrire a questi settori. I percorsi educativi e formativi, rivolti agli uomini e alle donne (ragazze) di tutte le fasce d'età, potrebbero essere elaborati in maniera più solida, tenendo conto di questi risultati, e cercare di riorientare i modi di pensare. Alle ragazze e alle donne andrebbero offerti maggiori incentivi per aiutarle a scoprire quali sono le loro capacità, quando si cimentano con lavori e attività cosiddetti 'da uomini'.

Un'altra buona pratica che andrebbe valutata in questo contesto consiste negli sforzi compiuti dalla cooperativa di garanzia fidi della regione Västra Götaland per introdurre percorsi formativi sulle pari opportunità ed un elenco di criteri per i consulenti aziendali e gli esperti finanziari. Tali azioni assicurano che le pari opportunità non siano solo un argomento di conversazione, ma si traducano in procedure applicate sul campo.

Di tutto ciò dovrebbero tenere conto i governi locali e nazionali ed anche i responsabili europei quando legiferano, oltre ad incoraggiare un'attiva realizzazione delle pari opportunità in tutti gli ambiti della società e dell'economia.

Le attività promosse durante l'anno europeo delle pari opportunità possono essere utili, ma non saranno sufficienti in assenza di profondi cambiamenti delle mentalità.

PARTNER CHE PARTECIPANO AL PROGETTO DESEO

La **Provincia di Piacenza** ha sviluppato attività culturali e istituzionali volte a garantire una sempre maggiore e più puntuale presenza e valorizzazione delle donne nei luoghi decisionali delle istituzioni e della realtà socioeconomica locale, per riconoscere alla presenza femminile il ruolo che le compete nel governo della comunità. Nel quadro delle attività di consulenza che svolge per promuovere la creazione di nuove imprese e l'occupazione, collabora da vicino con una ventaglia di diverse imprese del settore dell'economia sociale ed altri attori locali. La provincia dispone quindi di un grosso bagaglio di esperienze e di una vasta rete di contatti per la sperimentazione. **www.provincia.piacenza.it**

Il **CE.SVI.P.** (Italia) è considerato uno dei centri più avanzati dell'Italia settentrionale per la ricerca e la formazione. È impegnato soprattutto sul fronte del sostegno alle imprese del settore dell'economia sociale e alle autorità locali ed ha già partecipato attivamente a diversi progetti per la promozione dell'uguaglianza di genere. In collaborazione con la provincia di Piacenza e con l'ETHOS, il CE.SVI.P. contribuisce al progetto mettendo a disposizione le proprie competenze per la promozione dell'imprenditoria, della cooperazione e dello sviluppo di strumenti che agevolino l'accesso delle donne ai vari ambiti dello sviluppo locale. Il CE.SVI.P. utilizza inoltre la sua vasta rete di contatti (collaborazione con diversi operatori dell'economia sociale, comuni, ecc.) per realizzare azioni di sperimentazione e di divulgazione. **www.cesvip.it**

L'**ETHOS** è un'organizzazione dell'economia sociale finalizzata a migliorare lo sviluppo sociale e le pari opportunità e a promuovere

l'ampia partecipazione e l'accesso alla vita socioeconomica locale. I professionisti dell'Ethos hanno maturato una vasta esperienza nella promozione, sia in collaborazione con le autorità locali che con le organizzazioni dell'economia sociale, delle pari opportunità e dell'uguaglianza di genere attraverso le loro attività di ricerca e di consulenza. **www.ethoscoop.it**

Per il **Comune di Modena**, la promozione dell'uguaglianza tra uomini e donne è una delle maggiori preoccupazioni. Disponendo di un'ampia rete di contatti che gli permettono di collaborare con le imprese dell'economia sociale e anche con altri attori locali, il comune di Modena sta sperimentando nuovi strumenti per promuovere l'uguaglianza di genere come base per lo sviluppo locale. Può contare su una solida esperienza riguardo ai servizi e agli strumenti che permettono di promuovere la parità di accesso degli uomini e delle donne alla vita socioeconomica locale (sistemi innovativi di assistenza e custodia dei bambini, ecc.). **www.comune.modena.it**

La **Lega Provinciale Cooperative e Mutue di Modena** ha maturato una lunga esperienza nella promozione dello sviluppo dell'imprenditoria, della mutualità e della solidarietà cooperativa attraverso tutta l'Italia. Essa mette a disposizione le sue importanti conoscenze nei processi di clustering all'interno del settore dell'economia sociale. L'interesse specifico di questo partner consiste nello sviluppo di nuovi modelli di cooperazione tra piccole e grandi imprese dell'economia sociale. **www.modena.legacoop.it**

Nel quadro del sostegno offerto allo sviluppo e alla sperimentazione di nuove strategie per lo sviluppo locale, l'economia sociale e per le problematiche come l'uguaglianza di genere, l'Associazione per lo sviluppo locale **ADELIE** partecipa al progetto insieme al **Comune di Dunkerque**. Entrambi questi attori sono fortemente interessati ad uno scambio transnazionale riguardo ai processi di cluster e all'uguaglianza di genere. Nell'ambito della rete europea REVES, sono stati anche coinvolti in diverse azioni legate alla promozione e all'applicazione della parità tra uomini e donne.

L'Associazione per la creazione di studi e progetti sociali, **CEPS**, funge da strumento per promuovere le politiche pubbliche per lo sviluppo territoriale, nell'ambito delle quali devono essere presi in considerazione temi rilevanti come la parità di genere. La CEPS ha partecipato ai programmi sull'uguaglianza tra uomini e donne, incentrati soprattutto sulla conciliazione tra famiglia e vita lavorativa, ed ha approfondito tali argomenti per migliorare la sua capacità di ela-

borazione ed attuazione dei programmi a livello locale. La CEPS opera all'interno di un'importante rete di contatti a livello locale, che include autorità locali, organizzazioni dell'economia sociale, attori della società civile ed altri attori locali. **www.asceps.org**

Il **Comune di Messina** partecipa al progetto con lo scopo di rafforzare l'uguaglianza di genere sul proprio territorio, lavorando su aspetti specifici legati alla creazione dei cluster e allo sviluppo dell'economia locale. È particolarmente interessato a sviluppare, sperimentare ed applicare, in cooperazione con altri attori locali come il settore dell'economia sociale, nuove azioni e modelli di sostegno (finanziario) alle imprese create dalle donne. **www.comune.messina.it**

Avendo sviluppato competenze approfondite in vari campi legati all'economia sociale, alla creazione d'impres e allo sviluppo locale, la **Piattaforma per l'Economia Sociale dell'Area dello Stretto** partecipa al progetto insieme al comune di Messina. Con la sua presenza, intende sperimentare modelli di clustering legati, in particolare, a nuove forme di sostegno alle imprese create dalle donne, ad esempio il microcredito. Inoltre, la piattaforma spera di incoraggiare una cultura locale che sostenga lo sviluppo locale, la parità di genere e le attività dell'economia sociale a vari livelli. La rete contribuirà in maniera significativa alla diffusione di nuovi concetti/valori/benchmark come risultanze del progetto.

Dal 1995, il **Comune di Grenoble**, insieme ad un ampio ventaglio di altri attori locali, come il settore dell'economia sociale, lavora attivamente su problematiche legate all'uguaglianza di genere. Sono state adottate diverse iniziative come la creazione di un fondo comune per l'assistenza alle attività socioeconomiche e culturali intraprese dai giovani (soprattutto le donne). Il comune è fortemente interessato ad estendere le proprie attività, sperimentando la progettazione di cluster che agevolino la parità di accesso degli uomini e delle donne alla vita socioeconomica. In particolare, insiste molto sulle opportunità di scambio con altri territori e attori, che rappresentano diverse realtà nazionali. **www.ville-grenoble.fr**

Il **Centro d'informazione sui diritti della donna, CIDFF**, svolge attività legate all'informazione e all'assistenza per la creazione di imprese (sociali) da parte delle donne e al sostegno all'impresa, in generale. È impegnato a sviluppare e diffondere strumenti innovativi, ad esempio, per il finanziamento (CLEFE). Il suo lavoro inoltre è molto incentrato sulle attività di sensibilizzazione. Il CIDFF collabora con una vasta rete di diversi attori locali, inclusi i comuni, come quel-

lo di Grenoble, o altri operatori dell'economia sociale. Nel quadro di questo progetto, contribuirà mettendo a disposizione idee e competenze. Insieme al comune di Grenoble, il CIDFF rappresenterà un vasto banco di prova per la sperimentazione sul territorio dei risultati del progetto ed assicurerà l'ampia diffusione delle sue risultanze.

La **Carbery Housing Association** è impegnata a sviluppare l'uguaglianza (di genere), la conoscenza e la partecipazione tra i propri clienti, soci e lavoratori, soprattutto sul versante della progettazione, dello sviluppo, della costruzione e della gestione dell'habitat, un ramo specifico dell'economia sociale. Ha maturato una solida esperienza anche nello sviluppo e nella gestione dei percorsi di formazione professionale per i possibili residenti e il pubblico, in generale. La CHA intende mettere a disposizione le proprie competenze per l'implementazione delle attività del progetto. Persegue inoltre l'obiettivo di sviluppare più approfonditamente l'uguaglianza di genere in tutti gli ambiti delle proprie attività e di realizzare modelli di cooperazione con altri attori locali. www.carberyhousing.eu

Nel corso dello svolgimento delle attività del progetto, la **West Cork Leader Co-operative Society Ltd.** ed il **Cork County Development Board** hanno aderito al partenariato del progetto locale di Cork. Essi rappresentano i principali attori nel campo della promozione dello sviluppo locale e della coesione sociale nella regione West Cork.

La **Coompanion** è un'agenzia per lo sviluppo cooperativo che promuove lo sviluppo delle cooperative e delle imprese nel settore dell'economia sociale, in generale. Le attività e gli obiettivi del progetto DESEO sono coerenti con le priorità di lavoro della Coompanion. L'agenzia può vantare una lunga esperienza nel sostegno alle imprese e nei processi di cluster. Nel quadro del progetto, la Coompanion metterà a disposizione, in particolare, le proprie competenze riguardo agli aspetti finanziari legati all'uguaglianza di genere e all'assistenza alle imprese. La Coompanion si è impegnata a realizzare le attività del progetto in collaborazione con imprese sociali affiliate ed intende inoltre lavorare per definire un sistema o uno standard di qualità per le imprese sociali e i suoi soci. www.coompanion.coop