



PROGETTO OPERA
MACRAMÈ

Lingua materna, Verantwortung,
Självförvaltning, Technical
knowledge, Praktisches,
Autonomia e consapevolezza,
Wissen, Marknad,
Disadvantaged people, Aktive
Staatsbürgerschaft, Impresa
sociale, Utsatta personer,
Social marketing,
Cittadinanza attiva, Beziehung,
Teknisk kunskap, Territory.

GLOSSARIO DELL'ECONOMIA SOCIALE

SOCIAL ECONOMY GLOSSARY

GLOSSAR DER SOZIALEN WIRTSCHAFT

ORDBOK UNOM DEN SOCIALA EKONOMIN





PROGETTO MACRAME' OPERA

GLOSSARIO DELL'ECONOMIA SOCIALE
realizzato dalla Mag Società Mutua di Verona
a cura di **Rossella De Vecchi**

In partenariato con

Soëb – Verband sozialökonomischer Betriebe Steiermark (Austria)

University of Gloucestershire (Regno Unito)

Municipalities of Katrinholm, Flen and Vingaker (Svezia)

Hanno contribuito alla stesura del testo:

Loredana Aldegheri e Maria Teresa Giacomazzi della Mag, Luisa Muraro, Giannina Longobardi, Wanda Tommasi, e Chiara Zamboni della Comunità Filosofica di Diotima presso l'Università di Verona.

Presentazione

L'origine di questo glossario sta nella scommessa di trovare parole comuni che esprimano la realtà dell'economia sociale in quattro diversi paesi dell'Unione Europea. Si tratta di Austria, Italia, Regno Unito e Svezia, partners nel progetto transnazionale *Opera*, concepito e finanziato nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Equal. *Opera* è il frutto della collaborazione tra istituzioni e realtà non profit dei diversi paesi: la associazione SÖEB di Graz (AU), la MAG Società Mutua per l'Autogestione di Verona (I), l'Università di Gloucester (UK) e le Municipalità di Katrineholm, Flen e Vingaker (SWE).

Il compito di coordinamento e realizzazione pratica del glossario è stato assunto dal partner italiano, la Mag Società Mutua per l'Autogestione, in collaborazione con la Comunità Filosofica Femminile Diotima, presso l'Università di Verona.

Lo sforzo di confrontare ed integrare i diversi linguaggi è stato notevole: il confronto si è sviluppato nell'arco di quattro incontri transnazionali ed è proseguito attraverso lo scambio di informazioni e materiali.

La storia, la cultura e la situazione socio-economica e politica attuale nei quattro paesi sono molto diverse, eppure il dialogo ha consentito di individuare alcune aree di interesse comune, nonché, naturalmente, alcuni elementi di distanza. Il glossario intende porsi come strumento capace di stimolare il proseguimento del confronto tra realtà di differenti paesi che, consapevoli dell'importanza di appartenere ad un'unica realtà politica europea, desiderano arrivare ad una migliore conoscenza reciproca, aprendosi ad una effettiva integrazione.

La modalità scelta per la realizzazione del glossario è stata quella propria dei vocabolari d'uso. Si è quindi evitato di scegliere un criterio classificatorio, e si è preferito far seguire al commento dei lemmi una casistica dell'uso concreto che di essi viene fatto nelle diverse lingue nazionali. Ogni lemma è perciò corredato da frasi pronunciate da donne e uomini del mondo dell'economia sociale nel corso di conversazioni o di interviste.

I lemmi sono raccolti in aree semantiche che spesso si sovrappongono parzialmente. Questa scelta è stata fatta per consentire a lettori e lettrici di poter "entrare" più facilmente nell'universo linguistico dell'economia sociale, approfondendo la consapevolezza dei significati delle parole che, all'interno di ciascuna area semantica, creano un gioco di rimandi e di rinforzi.

Il glossario intende rivolgersi a tutti/e coloro che operano nel mondo dell'economia sociale, o che, per varie ragioni, sono interessati/e ad esso. La nostra convinzione è che questo glossario si possa inserire in un percorso di ricerca sulla lingua che ha coinvolto tutti i partner europei, e che in particolare la Mag ha avviato da molti anni: un impegno che va nel senso di trovare le parole giuste per dire ciò che di nuovo e significativo sta avvenendo nel mondo del non profit. La complessa e variegata esperienza italiana, pur non esente da preoccupanti zone d'ombra, appare infatti particolarmente vivace e ricca di stimoli. In particolare la Mag (anzi, per meglio dire, *le Mag*, che ormai in Italia sono cinque, con significativi progetti anche transnazionali) ha dato vita ed accompagnato nel loro corso esperienze lavorative innovative, che hanno anticipato, in molti casi, la stessa legislazione statale. Si tratta di cooperative e associazioni che hanno creato nuova occupazione, offerto servizi sociali di cui la comunità esprimeva il bisogno (molto importanti in quest'area i nuovi servizi di cura alla persona), hanno avviato coltivazioni biologiche, dato vita ad esperienze di finanza etica... Il tutto contrassegnato da una forte presenza femminile, significativa sia sul piano quantitativo (crescente è l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro) sia dal punto di vista qualitativo (le donne portano con sé nel mondo del lavoro la propria differenza: una particolare attenzione alle relazioni, alla comunicazione ed al linguaggio, la ricerca di senso nel lavoro, la sensibilità verso il mondo degli affetti, dei sentimenti, del corpo).

La presenza femminile nel mondo dell'economia sociale comporta soprattutto l'interesse a lavorare sul linguaggio, nella consapevolezza di quanto sia importante trovare le parole che dicano bene, con pienezza e rispondenza, il senso dell'impresa sociale e che possano quindi comunicarlo in modo efficace.

Rossella De Vecchi

Indice

1. Linguaggi e saperi

- a. Sapere pratico pag 5
- b. Sapere tecnico pag 5
- c. Competenza pag 6
- d. Lingua materna pag 7
- e. Lingua specialistica pag 7

2. Economia

- a. Mercato pag 8
- b. Denaro pag 9
- c. Piano d'impresa partecipato pag 10
- d. Marketing sociale pag 11
- e. Impresa sociale pag 12
- f. Volontariato pag 13

3. Soggettività

- a. Motivazione pag 14
- b. Iniziativa ed impegno pag 15
- c. Autonomia e consapevolezza pag 17
- d. Significato del lavoro pag 18

4. Socialità e politica

- a. Condivisione pag 19
- b. Relazione pag 20
- c. Cittadinanza attiva pag 21
- d. Consumo critico pag 22
- e. Autogestione pag 23

5. Contesto

- a. Territorio pag 24
- b. Rete pag 25
- c. Ambiente pag 26
- d. Istituzioni pubbliche pag 27

6. Aspetti immateriali

- a. Cultura pag 28
- b. Differenza femminile e maschile pag 29
- c. Soggetti svantaggiati pag 30
- d. Politica pag 31

Avvertenza :

Le parole sottolineate rimandano ad altrettante voci del glossario

Le parole del glossario presenti nei brani di intervista sono evidenziate in neretto

1.LINGUAGGI E SAPERI

a. Sapere pratico

I saperi pratici nascono dall'esperienza, hanno valore e utilità limitatamente ai contesti in cui si sviluppano, sono saperi narrativi o imitativi, cioè si trasmettono in gran parte nello scambio vivo e diretto tra le persone, nel dialogo tra le persone, ma sono traducibili da un contesto all'altro perché danno una competenza simbolica. A differenza dei saperi tecnici, non sono saperi codificati e non si comunicano attraverso modelli teorici. Tuttavia si tratta di saperi estremamente preziosi: possederli significa essere capaci di costruire mappe adeguate del contesto, saper utilizzare i materiali linguistici di quel tale contesto, conoscerne le prassi e le routine, i valori e i modelli di azione. Uno degli ambiti in cui più evidente è la qualità dei saperi pratici è quello del lavoro di cura, in cui le donne riversano competenze antiche di cura della famiglia e della casa, oggi preziose nel lavoro sociale.

b. Sapere tecnico

Sono saperi formalizzati e codificati, trasmissibili da un contesto all'altro. Si tratta di saperi settoriali, che si avvalgono di linguaggi specialistici e chiedono una precisa formazione. Oggi questi saperi appaiono dominanti rispetto ai saperi pratici o di esperienza, e chi li possiede detiene in genere una forma di potere. La loro dominanza porta chi ne è sprovvisto o carente a dipendere dagli specialisti, svalutando il proprio bagaglio di esperienze e competenze.

Accanto ai saperi pratici, nel mondo dell'economia sociale stanno prendendo sempre più spazio anche i saperi tecnici, specialistici, richiesti a causa della crescente complessità economica, finanziaria e normativa da cui è investito il mondo dell'economia sociale. Questi tipi di sapere, benché utili, ed anzi, sempre più indispensabili, si mostrano tuttavia insufficienti a rispondere ai bisogni della realtà concreta dell'impresa sociale. E' perciò importante che lavoratori e lavoratrici delle imprese sociali conoscano adeguatamente i saperi tecnici, ma sappiano utilizzarli orientandoli in senso sociale, e soprattutto sappiano riconoscere e valorizzare il proprio personale bagaglio di saperi pratici.

Non ho delle qualifiche impressionanti – nessun diploma etc..., la mia conoscenza, il mio **sapere**, è stata guadagnata tutta sul campo.

Molto presto abbiamo capito che il mondo è pieno di persone con specializzazioni e qualifiche. Quello in cui noi eccellevamo era nel non averne nessuna specifica ma il desiderio di mantenere un controllo generale ed apprendere nelle aree in cui bisognava portare avanti il progetto.

[Le maggiori critiche al nostro progetto] tendevano a provenire dai professionisti che pensavano

che in quanto organizzazione appartenente al settore del volontariato avremmo dovuto cercare un aiuto in altri settori, ma noi ci sentivamo sicuri di avere sufficiente **competenza** all'interno dell'organizzazione. Abbiamo dovuto lottare contro un certo livello di scetticismo. (Lin Mathews UK)

Quando abbiamo avviato la nostra associazione che si occupa di bambini stranieri non avevamo delle competenze professionali, però avevamo alle spalle un'esperienza molto forte fatta in una casa-famiglia in Brasile. Là non abbiamo imparato a fare delle cose particolari, non abbiamo imparato nulla consapevolmente, ma quello che abbiamo vissuto è ritornato tutto in gioco dopo, nel rapporto coi bambini e le loro famiglie. All'inizio ci siamo comportate così: non ci interessava la teoria pedagogica o psicologica: Adesso però, che l'esperienza di vita l'ho fatta, mi interessa anche rifletterci su con degli strumenti. Ma il **saper fare** è venuto prima. (Barbara Lo Tartaro I)

c. Competenza

E' la piena capacità di orientarsi in contesti determinati. Il termine "competenza" assume nel mondo dell'economia sociale un significato particolare. L'economia sociale, infatti, ha radici storiche lontane, che risalgono allo spirito solidaristico delle prime forme di associazionismo dei lavoratori durante l'Ottocento. Cooperative, leghe, associazioni hanno espresso nel tempo la volontà di cittadini e cittadine di dare risposta ai bisogni sociali di autotutela, di abitazione, di scuole, di luoghi di ricreazione... A partire dagli ultimi vent'anni del secolo scorso si sono aggiunti altri bisogni emergenti nel territorio, che lo stato non riusciva a soddisfare: bisogno di dare occupazione a chi stentava a trovare inserimento nel mondo del lavoro, (giovani, disoccupati di lunga data, soggetti disabili), di offrire servizi di cura alla persona, di produrre in maniera biologica alimenti sani, di dare vita ad un'economia di solidarietà e giustizia ...

La prima competenza messa in atto da queste donne e uomini è stata una competenza "simbolica", cioè la capacità di collocare le proprie azioni in un orizzonte culturale consapevole. In questo senso, dare vita ad una realtà lavorativa poteva significare per queste donne e uomini non solo procurarsi un'occupazione ed un reddito attraverso un lavoro che avesse un senso per sé, ma anche contribuire a cambiare in senso positivo la realtà sociale economica, culturale e politica circostante, a partire dai bisogni che avevano individuato.

Sempre più, però, il mondo dell'economia sociale si va facendo complesso e si avverte la necessità di acquisire competenze tecniche in ordine alla gestione dell'impresa (per esempio, piano d'impresa partecipato), agli aspetti finanziari (per esempio, raccolta fondi), al rapporto col mercato (marketing sociale). Si tratta di competenze che provengono dal mondo dei saperi specialistici, utili strumenti per lo sviluppo delle imprese sociali, ma che non devono prendere il sopravvento sul senso di fondo del lavoro cooperativo.

La nostra cooperativa offre alla comunità servizi formativi, culturali, sociali, ricreativi rivolti ai minori. Già prima di costituirci in cooperativa facevamo, individualmente, questo tipo di lavoro, ma una delle difficoltà che incontravamo era la mancanza di riconoscimento del valore del nostro lavoro, a livello istituzionale, sociale e culturale. Oggi noi non ci definiamo "educatrici" o "animatrici"... noi lavoriamo CON i ragazzi: è fondamentale che venga posto l'accento sulla relazione che creiamo con loro e con le famiglie. Vogliamo che sia chiaro il senso del nostro lavoro, quali sono le nostre **competenze** e i nostri saperi pratici specifici. Oggi siamo riconosciute nei Comuni in cui lavoriamo per il ruolo che abbiamo all'interno della comunità. (Sandra Aliprandi I)

Da anni io lavoro con sindacaliste, amministratrici pubbliche, operatrici sociali e c'è sempre il problema di scontrarsi con il fatto che esiste una grandissima **competenza** simbolica rispetto ai problemi e agli ambiti di lavoro che tutte queste figure attraversano, e la necessità di tradurre in parole questa competenza. Riescono a tenere insieme molto bene il desiderio di agire e di stare in relazione con gli altri e le altre e di trasformare la realtà, dialogando sapientemente con le necessità del contesto (questa è la competenza simbolica) ma permane il problema di trasferire in sapere, cioè in una forma di comunicazione trasferibile ad altri, l'esperienza, le invenzioni, le pratiche (Annarosa Buttarelli I)

d. Lingua materna

La lingua che ci è stata insegnata dalla madre, o da una persona con cui c'è stato un legame affettivo molto forte. Parlare di "lingua materna" significa riconoscere il valore originario della relazione: se abbiamo imparato a parlare una lingua, vuol dire che c'è stato alle origini della nostra vita qualcuno che ce l'ha insegnata, all'interno di un rapporto di fiducia e di dono.

Oggi spesso si preferisce dire "lingua", invece che "lingua materna" perché questo appare un modo di esprimersi più "scientifico", meno "affettivo". Si tratta di una scelta linguistica precisa, che corrisponde ad un orientamento culturale proprio dell'epoca moderna, secondo il quale gli individui nascono sciolti dai vincoli precedenti, si sentono fondati solo su se stessi e sul proprio talento personale. Questa concezione sta alla base sia della visione liberista, secondo la quale gli individui possono vendersi liberamente sul mercato, sia della teoria della comunità, secondo la quale gli individui possono essere formati dalla comunità storica e sociale nella quale sono inseriti. Entrambe queste modalità simboliche presuppongono individui sciolti da relazioni.

La preferenza nell'uso della lingua materna rispetto ai linguaggi specialistici, che si osserva nelle imprese sociali, corrisponde alla ricerca di realizzare forme di lavoro e di vita sociale basate sulla forza delle relazioni, sia all'interno dell'impresa sociale, sia nel più ampio contesto territoriale.

e. Lingua specialistica

La lingua che permette di comunicare i saperi specialistici

Tutti i linguaggi specifici hanno come matrice la lingua materna. La caratteristica di relazionalità e di rapporto con la realtà, propria della lingua materna, la colloca in una posizione di autorità rispetto ai linguaggi specialistici. Tali linguaggi condensano saperi specialistici che possono essere di grande utilità, a condizione di tenere sempre presente che l'elemento primo che ci consente di rapportarci ai linguaggi settoriali è la semplice lingua materna. Al contrario, di consueto i linguaggi specifici vengono adoperati per rafforzare il proprio potere nei confronti di chi non ne ha dimestichezza, al punto che chi non li possiede viene escluso. Nell'impresa sociale, i linguaggi specialistici vanno dunque accolti per la loro utilità, ma collocati in posizione seconda rispetto alla lingua materna.

Credo che sia molto "semplice" rendere le cose "complicate" e la **lingua** in particolare può diventare come uno "schermo di fumo", una barriera che ho avuto modo di incontrare in altre organizzazioni. Ho notato che è come un'arma di difesa che le persone utilizzano per definire la propria area di competenza. Capisco perché è stata usata, ma allo stesso tempo credo che sia una forza abbastanza alienante e in qualche modo è un ostacolo nella comunicazione. Abbiamo parlato di trasparenza ed abbiamo un intero livello di lingua che parla di cose più accessibili. Ed effettivamente loro non la rendono accessibile come dovrebbero. Una delle cose che ho imparato a City Works [*il progetto di cui Lin Mathews è responsabile*] è che parlando semplicemente e non permettendo alle persone di sovrastarti facilmente puoi fare esperienze molto più libere che aprono molte porte. (Lin Mathews UK)

Un'impresa sociale è prima di tutto un'impresa linguistica, in primo luogo per chi la fa e poi per le persone con le quali entra in rapporto. L'impresa sociale è un'impresa di servizi che si fonda sul linguaggio e si muove in una dimensione politica. Fa parte del senso profondo di questa impresa offrire un linguaggio che dia significato alla realtà. E' proprio su questo che si può giocare un di più che un'impresa finalizzata al profitto non possiede. La **lingua materna** va tenuta in conto come un elemento di valore sia simbolico sia politico per l'impresa sociale. (Chiara Zamboni I)

2. ECONOMIA

a. Mercato

Luogo dello scambio di merci, beni e servizi, e di parole. Lo scambio che avviene nel mercato è, in definitiva, sempre scambio tra persone, uomini e donne.

L'impresa sociale è attenta a stare nel mercato, perché è un'impresa economica a tutti gli effetti. Perciò lavoratori e lavoratrici delle imprese sociali devono sviluppare competenze professionali in ordine alla organizzazione, alla gestione economica e finanziaria dell'impresa, alle tecniche di marketing e di collocarsi bene nel mercato, con visibilità, trasparenza, velocità. Tuttavia le imprese sociali portano nel mercato il valore umano dei propri beni e servizi. I consumatori che si accostano ai beni e servizi dell'impresa sociale vogliono comprare non solo un "prodotto", ma piuttosto un "processo" (ad esempio: un prodotto biologico è un bene in sé per chi lo consuma, ma significa anche che alcuni terreni sono stati disinquinati, che hanno lavorato a produrre quel bene anche soggetti cosiddetti svantaggiati. Chi compra un alimento biologico, paga consapevolmente anche quel processo...). Questo significa modificare le logiche del mercato globale, che tende ad offrire beni a prezzo ridotto, frutto di processi lavorativi che spesso celano sfruttamento dei lavoratori e mancato rispetto dell'ambiente. Noi pensiamo che questo apporto al mercato dell'economia sociale contribuisca anche a rendere più equilibrato il rapporto tra Nord e Sud del mondo, ampliando lo spazio delle logiche di mercato equo e solidale (rispetto dell'ambiente, dei lavoratori, delle loro diverse culture...).

Oggi però il rapporto col mercato si va facendo sempre più difficile, per le logiche riduttive che lo dominano e per effetto dei processi di globalizzazione. Il mercato, cioè il luogo che dovrebbe realizzare dei vantaggi per entrambe le parti che si mettono in rapporto, in realtà oggi è profondamente immiserito: da una parte consumatori forsennati, dall'altra produttori sottopagati, nel mezzo proprietari di capitali e intermediatori che lucrano, approfittando della propria posizione.

In questo quadro le imprese sociali possono avere un compito importante, mostrando come sia possibile alzare la qualità del mercato. Le imprese sociali possono infatti portare al mercato beni o servizi, che incorporano un'alta qualità (il prodotto è infatti il frutto di un processo in cui si valorizza ciò che è umano) e contribuire così alla ricchezza degli scambi.

Secondo me l'impresa sociale e l'impresa non profit sono la stessa cosa. Entrambe si rapportano col **mercato**. Il profitto in entrambi i casi dovrebbe essere sociale (a scopo sociale) e per il beneficio della comunità che l'organizzazione serve. Se accade che il profitto genera utile allora l'organizzazione lo utilizzerà per fare molto di più per il beneficio della comunità. (Lin Mathews UK)

Abbiamo dei buoni rapporti con l'ambiente del business privato, sebbene inizialmente vi fossero delle piccole incomprensioni con le imprese concorrenti di catering dal momento che noi siamo un'attività finanziata dal pubblico. Una volta che le altre imprese hanno capito forniamo i nostri pasti e bevande ai normali prezzi di mercato, le relazioni si sono normalizzate.

La nostra attività di catering non differisce da quella dei ristoranti convenzionali. I prezzi sono quelli normali di **mercato**, lo stesso le nostre offerte. Noi dobbiamo sforzarci di gestire la nostra impresa il più economicamente possibile, dal momento che i fondi pubblici sono sempre più ridotti e noi siamo obbligati ad aumentare il nostro fatturato per mantenere la nostra azienda. L'obiettivo delle nostre attività è non profit. Gli utili devono andare in investimenti o devono essere restituiti ai finanziatori. E' sempre più difficile investire nell'aspetto sociale di un'attività socio-economica, perché la pressione economica aumenta continuamente. (Charlotte Gruber AU)

b. Denaro

Mezzo universale di scambio tra le merci.

Il denaro è presente nell'impresa sociale, per remunerare il lavoro, per coprire le spese di tutte le componenti dell'impresa ed anche per promuoverne lo sviluppo, ma senza prendere il posto delle finalità del lavoro.

Nell'impresa sociale si è diffuso un modo di vivere il lavoro che mette in discussione la pretesa del denaro di fungere da equivalente generale. Chi lavora nelle imprese sociali, infatti, non misura interamente il proprio lavoro col denaro. La misura del lavoro è in parte data dal denaro, in parte dal senso, dal piacere concreto del lavorare, dalla possibilità di tenere insieme il lavoro con la famiglia, con gli affetti, col proprio benessere. Questo modo di considerare il posto del denaro cozza con un certo atteggiamento dominante nell'economia tradizionale, tesa massimamente al profitto, ma corrisponde al sentimento di molti che lavorano che nell'economia profit operano, sia in posizione dipendente, sia come proprietari, sia come dirigenti.

Tuttavia molte imprese sociali soffrono per la scarsità di denaro, che affluisce in misura inferiore alle attese, e a volte non permette di soddisfare con agio i propri bisogni. Ci sono infatti bilanci risicati, retribuzioni deludenti, convenzioni insoddisfacenti con gli Enti Pubblici. Questa insoddisfazione per la scarsità di denaro non toglie la consapevolezza che il denaro non potrà mai ripagare completamente la qualità di un lavoro in cui è incorporato un grande valore in termini di significato, ma fa sì che il problema del denaro resti comunque una questione aperta e cruciale per la vita di molte donne e uomini delle imprese sociali.

C'è sempre poco **denaro** per finanziare buone idee, la riduzione di fondi nel campo sociale ha causato per anni problemi esistenziali, dal momento che devi continuamente cercare di reperire nuovi capitali e riorganizzare le cose. Il fatto di avere meno fondi ti costringe a dover lavorare più economicamente che socialmente (Charlotte Barwick AU).

Ho capito che il **denaro** è un elemento importante per l'impresa sociale e non va colpevolizzato il desiderio di guadagnare. Nel volontariato il danaro è di solito vissuto in conflitto con il fare politica. E' vero che il danaro appiattisce le differenze, mentre il linguaggio le valorizza, ma credo che il linguaggio possa anche dare al danaro una giusta collocazione. Ci devono essere sicuramente prima di tutto senso e relazioni, ma anche il marketing e circolazione di danaro. Se si mettono in primo piano le emozioni e l'orgoglio per il valore dell'impresa, dopo bisogna anche irrobustirla economicamente, anche per poter realizzare i nostri desideri e continuare a far circolare il proprio pensiero. (Daniela Verlicchi Mesetti I)

c. Piano d'impresa partecipato

Piano (annuale o pluriennale) di sviluppo di un'impresa, che, nel caso dell'impresa sociale, non è redatto solo da un tecnico, ma è il frutto della collaborazione e del confronto tra il tecnico incaricato della stesura formale e il gruppo di lavoro dell'impresa sociale. Obiettivo di questo lavoro collettivo è quello di migliorare la capacità imprenditiva, a partire dalla consapevolezza dei significati e delle caratteristiche peculiari dell'impresa sociale. La riorganizzazione economica e finanziaria complessiva punta infatti ad ottimizzare tutte le risorse esistenti, a partire da quelle immateriali: le motivazioni, la consapevolezza di sé e del significato del proprio lavoro, il possesso di competenze e saperi pratici, la preferenza dell'uso della lingua materna.

Il metodo usato nell'attuare un piano di impresa partecipato è basato sulla condivisione, cioè sul coinvolgimento di tutte le componenti dell'impresa (Consiglio di Amministrazione, soci e dipendenti). In questo modo l'apporto di eventuali esperti esterni si colloca entro un processo attivo e partecipato in cui i saperi tecnici dell'esperto si intrecciano con quelli pratici presenti nell'impresa sociale.

E' da mettere in conto il fatto che la condivisione non sarà mai perfetta, e che la qualità e la modalità della partecipazione sarà differente da persona a persona, ma ciò non preclude la possibilità che l'impresa sociale comunque possa funzionare come gruppo di lavoro e come tale possa crescere e svilupparsi.

Quando si stende il **piano di sviluppo partecipato di un'impresa sociale** è importante coinvolgere tutti gli addetti alla produzione. Nessuno può ritenersi estraneo ad un piano di sviluppo credibile, formalizzato. Nel nostro caso, abbiamo messo in programma un incontro plenario in cui noi consulenti presenteremo un progetto con chiari obiettivi e precise azioni attuative. Solo se ci sarà un pieno coinvolgimento di tutti intorno a queste proposte potrà scattare l'azione. (Alessandro Viola I)

Se vogliamo rilanciare la nostra cooperativa con un **piano di sviluppo partecipato** sano, quello che è veramente importante è rendersi tutti disponibili al cambiamento, e a condividere le scelte che si faranno. Ognuno, per quello che lo riguarda, ha da fare dei cambiamenti nel modo di lavorare, di atteggiarsi coi suoi colleghi, con la cooperativa. (Luigi Aldrighetti I)

d. Marketing sociale

Attività di comunicazione, svolta all'interno del mercato con metodi, linguaggi e finalità proprie e originali, allo scopo di favorire il rapporto tra i prodotti e servizi dell'impresa sociale e le persone a cui sono rivolti.

Nel complesso scenario economico del presente, l'impresa sociale si trova ad affrontare nuove sfide, ed in particolare quella di saper stare entro un mercato sempre più competitivo e appiattito, dominato da prodotti standardizzati ed uniformi, realizzati col criterio del massimo sfruttamento dei processi lavorativi. Nella forma che ha assunto oggi il mercato non è facile far conoscere ed apprezzare beni e servizi del Terzo Settore, frutto di un processo lavorativo che tiene al centro ciò che è umano. Come mostrare nel mercato la diversa qualità dei beni e servizi prodotti dalle imprese sociali? Come riuscire a far ripagare in modo adeguato questo diverso valore? E' sempre più importante riuscire a trovare le parole per dire la diversità e la ricchezza di significati dei prodotti dell'impresa sociale, dagli alimenti biologici, ai servizi di cura alla persona, ai lavori manuali che svolgono persone disabili...

Si tratta quindi di realizzare azioni di marketing, che risultano tanto più efficaci in quanto mettono in luce la differenza e la specificità dell'impresa sociale, e lo fanno usando un linguaggio non specialistico, ma piuttosto usando la lingua materna, la lingua semplice e diretta degli scambi quotidiani.

Tempo fa la parola "marketing" mi era estranea, la sentivo legata al mondo del profit (farsi pubblicità, promuovere la propria qualità è quasi un delitto per l'impresa sociale), mentre ora penso che possa esistere un **marketing per l'impresa sociale**, che utilizza alcune tecniche del marketing tradizionale, ma contemporaneamente se ne discosta, soprattutto nei fini. Questo si è poi tradotto nella concretezza dell'agire quotidiano nel maggior desiderio di comunicare chi siamo e cosa facciamo, nella ricerca, devo dire difficile, di trovare le parole giuste, che esprimano il nostro essere impresa sociale (non abbiamo mai fatto tante bozze di volantini e presentazioni come nell'ultimo periodo!). Adesso abbiamo anche un sito internet in allestimento e non siamo ancora ad un risultato soddisfacente. (Cristina Cominacini I)

Sono fisioterapista e laureata in pedagogia. Anni fa ho costituito con altre una cooperativa che si occupa di bambini con disagio scolastico e genitori che non capiscono i figli. Facciamo degli incontri con le famiglie e coi ragazzi.

Il marketing è sempre stato il nostro grosso problema. Ci sentiamo delle professioniste e non possiamo dircelo da noi che siamo brave nel nostro lavoro, non sta a noi fare propaganda a noi stesse. Sul marketing ci sono state tante idee, qualcuna concretizzata, ma ancora oggi l'unica cosa che ci porta utenti è il "passa parola". Non c'è quindi un ruolo definito di marketing nella nostra cooperativa. La differenza tra noi e le imprese commerciali è che loro offrono un "prodotto", noi una relazione. Ci stiamo rendendo conto che abbiamo bisogno di lavorare molto nel campo della comunicazione e del **marketing sociale**. (Chiara Crivelli I)

e. **Impresa sociale**

Impresa che produce beni e servizi remunerativi per chi lavora.

L'impresa sociale è un luogo di lavoro, di socialità, di politica, di cultura.

In essa si intrecciano dunque molti diversi aspetti: lavorativi ed economici, perché è caratterizzato dallo sforzo di realizzare una buona economia, offrendo beni e servizi di qualità che il mercato sappia adeguatamente apprezzare; sociali, perché nasce dalla relazione tra più donne e uomini e vive di scambi con il territorio; politici, in quanto si colloca nella vita pubblica, di cui rende più libere e parteciate le relazioni; culturali, perché è un luogo di riflessione e di pensiero.

Il lavoro nell'impresa sociale non è una semplice occupazione retribuita, ma si arricchisce di tutti questi significati, rendendola un luogo in cui donne e uomini possono esprimere se stessi in modo completo, ai partire dal proprio desiderio di svolgere un lavoro che abbia un senso per sé.

Nello stesso tempo l'impresa sociale si rivela una realtà significativa per l'intera comunità più allargata di cui fa parte, perché realizza occupazione, partecipazione, crescita umana e culturale e, non da ultimo, offre beni e servizi di interesse comune (pensiamo ad esempio alle cooperative di agricoltura biologica o di servizi di cura alla persona).

Nel contatto coi clienti, i fornitori, le banche ed i finanziatori, sono apprezzate le stesse abilità dell'impresa convenzionale: affidabilità, efficienza economica, soddisfacimento del cliente, buona reputazione, buona impressione professionale e progettazione.

Nella nostra **impresa sociale** ci impegniamo nello sforzo di trovare un compromesso tra il sociale e l'economico, stando attenti alle persone: e questo è un cammino difficile, spesso pieno di trappole. (Charlotte Barwick AU)

Quando siamo partite con la nostra attività abbiamo sviluppato una bozza progettuale, presentandola prima ai servizi locali e poi a quelli federali per il pubblico impiego. Durante i sei mesi di preparazione del progetto venne fuori l'idea di un'attività sociale economica di catering a Fürstenfeld. In quella fase ci siamo impegnati seriamente per avere i requisiti legali e commerciali necessari a far partire tale impresa.

Alla lunga il successo della nostra **impresa sociale** è basato su un grande impegno e sull'input di professionisti temporanei, su di una buona cooperazione con il servizio pubblico d'impiego di Fürstenfeld, sulla buona posizione del ristorante nel centro di Fürstenfeld e infine sulle speranze e la volontà dei nostri partecipanti di migliorare la loro situazione personale a partire dal proprio impegno di lavoro. Comunque è ancora una sfida quotidiana per noi riuscire fare combaciare il sociale (motivazioni, valori, finalità sociali, investimento personale dei partecipanti) e l'economico (efficienza, analisi dei costi, orientamento al cliente). (Christine Gruber AU)

Secondo me **l'impresa Sociale** e l'impresa no profit sono la stessa cosa. Il profitto in entrambi i casi dovrebbe essere sociale (a scopo sociale) e per il beneficio della comunità che l'organizzazione serve. Se accade che il profitto genera utile allora l'organizzazione lo utilizzerà per fare molto di più per il beneficio della comunità. (Lin Mathews UK)

f. Volontariato

E' un'attività volontaria, non retribuita, di prestazione di lavoro, fatta al fine di contribuire al raggiungimento di una buona causa sociale.

Il volontariato è spesso presente nelle fasi di avvio delle imprese sociali e a volte le accompagna nel loro percorso di crescita. Il volontariato nasce da forti motivazioni e si esprime nella disponibilità a svolgere un'attività lavorativa non pagata per il piacere di contribuire ad un'impresa che si ritiene significativa. Il lavoro volontario si ripaga in termini di soddisfazione umana ed è risposta ad un bisogno personale di dialogo, di incontro con l'altro, di autenticità umana o altro. L'esistenza del volontariato (che oggi appare in crescita) sta a dimostrare il fatto che non tutto il lavoro è misurabile e ripagabile in denaro.

Tuttavia il lavoro volontario può essere di supporto al lavoro sociale, ma non può sostituirlo. La scommessa di fare buona economia pur senza finalità di profitto si regge se le imprese sociali sanno sviluppare una buona gestione economica e finanziaria, integrando attività volontarie, ma non reggendosi su di esse.

Il **volontariato** è un termine usato per descrivere tutte le organizzazioni che lavorano per il beneficio delle persone e non a scopo commerciale. Questo è il mio personale modo di intendere ma so che ci sono nuovi termini ingannevoli.

Sono preoccupata per il nuovo mondo delle imprese Sociali che sta diventando semplicemente un altro settore dell'economia, ma sento che abbiamo anche la necessità di abbattere quelle barriere che hanno caratterizzato il settore del volontariato per anni, facendo diventare il terzo settore il parente povero dell'impresa convenzionale. Abbiamo bisogno di ridurre le differenze piuttosto che far nascere un altro settore, un altro ambito. Questa era la mia speranza quando abbiamo iniziato;. Il termine "Impresa Sociale" non era usato nell'accezione di oggi. Siamo visti come "uno" , e capisco che siamo"uno", ma spero che l'intero campo non diventi un altro ambito di volontariato con solo un po' di prospettiva in più! (Lin Mathews UK)

Una cosa importante è riconoscere la diversità del **volontariato** dalla cooperazione sociale, dall'associazionismo sociale, dalle fondazioni e dagli enti non profit.. Non si tratta di dire che una cosa vale più dell'altra, si tratta di non confonderle. Quindi bisogna aver chiaro che il volontariato è lavoro, azione di servizio spontaneo, gratuito, continuato nel tempo. Può essere svolto in modo associato o individuale, e la sua caratteristica determinante è la gratuità, che lo distingue dall'impresa sociale, cioè dal lavoro pagato non profit. (Luigi Adami I)

3.LA SOGGETTIVITA'

a. Motivazione

I motivi che stanno all'origine dell'agire umano: nel caso dell'impresa sociale i bisogni e i desideri, sia quelli dei soci/e dell'impresa che offrono un servizio, sia quelli dei destinatari di tali servizi. C'è infatti in chi avvia un'impresa sociale un bisogno di occupazione e di reddito, che si unisce ad un desiderio di svolgere un lavoro che abbia un senso per sé, che risponda a delle aspirazioni avvertite come importanti, che promuova un cambiamento positivo della società intorno a sé. Ma insieme vi è anche un bisogno sociale che chiede risposte, e un desiderio di cambiamento del modo di vivere nella comunità.

Le motivazioni che stanno alla radice della nascita dell'impresa sociale si arricchiscono o si modificano col passare del tempo e con la varietà delle esperienze, perciò non sono statiche, ma si presentano anche come il frutto di un percorso. Non sempre conosciamo in anticipo i veri bisogni e desideri che motivano l'agire nostro e altrui e bisogna imparare a riconoscerli man mano che si affacciano, nel corso della vita dell'impresa sociale, aprendosi ad un processo di crescita.

Io sono stato coinvolta fin dall'inizio quando l'organizzazione, nel 1986 è stata fondata. Ho supportato la decisione di aprire l'organizzazione in quest'area dopo aver parlato con persone coinvolte in esperienze simili in altre parti del paese. La nostra impresa ricicla materiali usati e li vende per svolgere attività ludiche e creative rivolte soprattutto ai bambini. La mia **motivazione** iniziale è stata credere che il tempo dei bambini dedicato al gioco e le loro necessità di essere creativi debbano essere salvaguardati. Sento che esiste un clima di paura tra i genitori per la sicurezza dei loro figli. Questo spesso si traduce in divieti nei confronti dei bambini di esplorare, affrontare dei rischi, apprendere ed esprimersi individualmente in modo libero. Mi piaceva l'idea di incoraggiare la gente ad essere più creativa, ed espansiva durante le attività – in un certo senso se potessimo aiutare gli operatori il resto viene da sé. Sono sicuro che qualsiasi sia la nostra età, traiamo tutti vantaggio dal partecipare ad attività che ci impegnano ed ispirano.

Non è semplice incoraggiare le persone ad essere felici nel prendere parte alle attività creative per il loro stesso bene. C'è un bel po' di pressione nel produrre qualcosa che venga considerato 'arte'. Sin da piccoli i bambini sono giudicati in base a queste cose. Secondo me c'è un collegamento diretto tra l'essere stato un bambino e l'essere adulti in grado di pensare e operare creativamente. (Lin Mathews UK)

Alla base della nostra impresa c'erano queste **motivazioni**: idealismo e voglia di cambiare l'ingiusta situazione lavorativa delle donne. (Charlotte Barwick AU)

Noi eravamo sei donne fondatrici dell'"associazione locale donne per le donne" che aveva come scopo quello di costituire un'impresa sociale economica.

Le **motivazioni** erano di uscire dalla disoccupazione incoraggiare gli altri e quindi dare un esempio.

(Christine Gruber AU).

b. Iniziativa e impegno

L'avvio e lo sviluppo di un'impresa sociale richiedono un investimento in termini umani, professionali e finanziari. Si tratta infatti di esperienze di lavoro cooperativo e autogestito, che si reggono sull'impegno e sul protagonismo di donne e uomini, coinvolti in prima persona per la riuscita del proprio progetto di lavoro e di vita. Tutto ciò richiede coraggio, creatività e capacità di assumersi responsabilità. Questa attitudine ad agire in prima persona non si traduce però in una spinta individualistica, perché l'impresa sociale è per definizione una impresa collettiva, che mette in relazione più persone per un impegno comune. Inoltre le imprese sociali rispondono a bisogni della comunità in cui operano, sviluppano rapporti sociali, e si collocano nella sfera della vita pubblica, cioè della vita della polis, della comunità. Infine chi lavora nell'impresa sociale è portato a tenere in considerazione l'importanza dei processi lavorativi, al pari dei prodotti dell'attività stessa: di qui l'attenzione alle modalità del lavoro, alle buone relazioni, al benessere sul lavoro, alla possibilità di esprimersi attraverso il lavoro stesso. Per tutti questi motivi l'iniziativa individuale e l'impegno soggettivo di chi opera nelle imprese sociali si presentano ricchi di significati che non sempre troviamo in chi avvia un'impresa profit, o in chi si colloca in una posizione di lavoro dipendente.

Un lavoro autonomo che ti consente di realizzare qualcosa di creativo, dando spazio **all'iniziativa individuale**, alla possibilità di progettazione. (Charlotte Barwick AU)

Eravamo fiduciose e anche convinte della necessità di un'azione drastica per assicurare un futuro all'organizzazione, e del fatto che avevamo il compito di generare tale convinzione anche negli altri membri del consiglio. Nessuno dei membri del consiglio aveva mai avuto esperienza nella gestione di grandi progetti. Non penso ci siano stati ostacoli ma credo che io ed Anita abbiamo avuto l'esperienza di momenti di carica e di eccitazione contemporaneamente a tensioni e sforzi. Ci deve essere un **impegno** reale e da parte del gruppo ci deve anche essere la capacità di accettare che ci sta andando incontro a dei rischi e che si potrebbe anche fallire. (Lin Mathews UK)

Quando abbiamo avviato la nostra cooperativa avevamo chiara l'idea di voler costituire un'azienda in cui svolgere un lavoro in comune, collettivo. Abbiamo avviato dei progetti, come quello di allevare le capre, di realizzare un agriturismo, di sviluppare colture nei terreni marginali. A dirlo adesso sembra tutto facile, ma allora per noi era una cosa ben diversa, c'è voluto un grandissimo **impegno**: ci abbiamo messo il cuore in quest'impresa. Io ho creduto moltissimo in questa forma di lavoro, cioè in questo appropriarsi di uno strumento di lavoro nostro (Angiolino Pizzini I)

c. Responsabilità

L'avvio di un'impresa sociale comporta un impegno ed una assunzione di responsabilità individuale e collettiva. Si tratta innanzitutto della responsabilità a far funzionare al meglio l'impresa sociale, portando a buon fine le iniziative intraprese. Ciò comporta uscire da atteggiamenti di dipendenza e passività e adottare uno stile di vita in cui sono centrali la consapevolezza e la partecipazione. Ma le imprese sociali assumono un ruolo di responsabilità anche nei confronti della comunità in cui operano. Donne e uomini delle imprese sociali, infatti, scelgono di associarsi per dare risposte ai bisogni del territorio (bisogno di occupazione, di inserimento lavorativo dei cosiddetti "svantaggiati", bisogno di fornire servizi sociali di cura alla persona, bisogno di socialità ecc.) a cui sentono di appartenere e alla cui vitalità vogliono contribuire.

La prima scommessa di questo nostro progetto è certamente la corresponsabilizzazione, la presa in carico del territorio, dei suoi problemi e delle sue risorse da parte di chi vi abita. Io penso che questo atteggiamento di **responsabilità** dobbiamo proporlo a tutti, cioè alle donne e agli uomini sensibili del territorio, senza far leva sul dover essere o sui sensi di colpa (Tecla Fontana I)

L'origine della nostra cooperativa risale ad un periodo in cui nel nostro paese non c'era nessun servizio di asilo nido, così io ed alcune persone che si conoscevano, che volevamo avere figli, cominciammo ad interrogarci sul problema di come avremmo potuto allevare questi figli, visto che lavoravamo tutti. Non eravamo solo noi ad avvertire questo problema: c'erano coppie con figli piccoli o che venivano da altre regioni d'Italia e non avevano parenti. Cominciammo a trovarci nelle varie case per riflettere insieme. Finimmo per organizzare un'assemblea pubblica per chiedere al comune che si facesse carico di aprire un asilo nido, ma non avemmo una risposta positiva. Allora decidemmo di assumerci la **responsabilità** di avviare noi stessi un nido. Iniziò così la storia della nostra cooperativa. (Eleonora Cinquetti I)

d. Autonomia e consapevolezza (empowerment)

L'impresa sociale stimola o fa crescere la partecipazione attiva e consapevole alla vita della comunità. Avviare e sviluppare un'impresa sociale significa infatti in primo luogo creare per sé e per altri un lavoro che prima non esisteva, assumendo un atteggiamento attivo e superando la logica della dipendenza dall'assistenza pubblica. Per la buona riuscita dell'impresa sociale sono d'aiuto l'autonomia e la creatività, che favoriscono lo spirito auto imprenditivo. Inoltre, spesso, all'interno delle imprese sociali vengono valorizzate risorse e saperi pratici che altrimenti resterebbero invisibili. Per esempio molte donne hanno potuto riversare nei servizi alla persona le proprie competenze nel lavoro di cura, maturate nella casa e nella famiglia. In questo modo l'impresa sociale traduce su una scena più grande, collettiva e pubblica, doti ed energie che molte donne neanche sapevano di avere, incrementando il senso di sé e del proprio ruolo attivo all'interno della comunità.

Le nostre linee guida sono orientate ad una massima cura ad un'auto organizzazione e al massimo livello di **autonomia** possibile. Le donne devono lasciare la nostra azienda più sicure e con nuove abilità e capacità. (Charlotte Gruber AU)

Sono entusiasta del GRC. Sono cresciuta così come è cresciuto il progetto – queste due cose sono inevitabilmente e strettamente collegate. Quando l'edificio è un alveare di attività so che funziona ed ho ottenuto un gran senso di soddisfazione. So di avere una maggiore sicurezza e so di essere cresciuto personalmente ma forse qualcun altro è più qualificato per dirlo!

Siamo capitati lì per caso, ma per noi la ricompensa in termini di arricchimento delle nostre possibilità e delle nostre capacità di aiutare gli altri ad ampliare le proprie attività, è stata enorme perché siamo nel mezzo di una comunità diversificata. (Lin Mathews UK)

Le donne stesse hanno espresso il fatto che per la prima volta esse sono state viste, ascoltate, incontrate come “uguali” con rispetto e sono state incoraggiate ad usare i loro talenti nascosti e le loro esperienze di vita. Esse sentono che ora esse hanno un sostegno e un posto cui appoggiarsi e dove fare crescere la loro creatività. Il fatto inoltre che abbiano agito come gruppo dà loro più sicurezza per raggiungere gli obiettivi dei loro interessi comuni. (Joyce Kimwaga Lundin SWE)

e. Significato del lavoro

Chi sceglie di lavorare in un'impresa sociale ha l'occasione di vivere un'esperienza in cui il lavoro riveste un significato particolare. Si tratta di percorsi con caratteristiche che variano da situazione a situazione, segnati dal farsi e disfarsi di relazioni privilegiate, così come da conflitti, contraddizioni ed ostacoli. Eppure, proprio passando anche attraverso queste difficoltà, si può riuscire a maturare la consapevolezza di stare svolgendo un lavoro che risponde a bisogni e desideri importanti. Il lavoro nell'impresa sociale è un tipo di occupazione che può collegarsi alle scelte più profonde di vita e consentire di esprimere se stessi/e. Molte delle donne o degli uomini che lo svolgono hanno consapevolezza di ciò, e questo consente loro di affrontare con maggior coraggio le inevitabili difficoltà e gli ostacoli che vi si possono incontrare.

In molti/e di loro è chiara anche la consapevolezza che il lavoro che stanno quotidianamente svolgendo sta contribuendo, sia pure in ambiti delimitati, a modificare la direzione delle più generali scelte economiche, per arrivare ad una maggiore giustizia sociale e a un rapporto equilibrato con l'ambiente.

Io considero il mio lavoro di manager un incarico ragionevole e responsabile in linea con i miei obiettivi personali. Considero il mio lavoro importante per lottare per le persone che hanno avuto pessime condizioni iniziali o circostanze avverse della vita, e necessità di un aiuto per essere in grado di condurre una vita autodeterminata.

Quest'attività socio-economica assume per me un **significato** personale, dal momento che ho assunto un compito ragionevole e nello stesso tempo ho fornito un impiego stabile a più di nove donne, senza contare che darò la possibilità a circa 25 donne di integrarsi nel mondo del lavoro.

(Christine Gruber AU).

4. SOCIALITA' E POLITICA

a. Condivisione

Messa in comune degli scopi, delle modalità, delle risorse, delle difficoltà, delle scelte nella vita di un'impresa sociale.

Il lavoro dell'impresa sociale è un lavoro scelto da donne e uomini che vi si investono in prima persona, ma che partecipano ad un'impresa collettiva. Tutte le scelte hanno carattere di collegialità, e soci/e partecipano in prima persona alla vita dell'impresa sia nei suoi aspetti di contenuto professionale che in quelli gestionali e amministrativi. Generalmente le imprese sociali al proprio avvio presentano strutture semplici in cui la condivisione è facilitata. Col passare del tempo ed il crescere in complessità dell'impresa sociale, spesso si pone il problema di trovare nuove forme di partecipazione effettiva, perché non è più possibile un coinvolgimento diretto di tutti in ciascuna decisione. Si tratta di un passaggio delicato, che è esposto al rischio della gerarchizzazione del lavoro, per cui alcuni più coinvolti finiscono per mettere, anche involontariamente, ai margini altri soci, che assumono una posizione piuttosto passiva, senza un forte investimento personale. D'altra parte la crescente complessità dello scenario economico richiede anche alle imprese sociali una specializzazione interna ed una suddivisione dei ruoli al fine di ottenere buoni risultati economici, ed è perciò inevitabile che la piena collegialità iniziale non possa più sussistere.

Tale questione spesso si intreccia anche con un problema generazionale: i soci fondatori frequentemente hanno un livello di motivazione, di coinvolgimento e di competenza molto superiore ai soci più recenti. Ogni diversa impresa sociale affronta a proprio modo questi problemi, con maggiore o minore successo: per la vita dell'impresa sociale resta comunque fondamentale la capacità di condividere motivazioni, finalità, pratiche, scelte decisionali

In tutti i progetti che si stanno sviluppando è stato utile e importante il lavoro collettivo. Quel contatto informale è difficile da misurare, però i suoi benefici sono sicuramente significativi. La **condivisione** delle risorse, delle competenze, non viene fatta in modo formalizzato, succede semplicemente. Ci sono molti modi di lavorare assieme, questo è stato di sicuro beneficio per noi.

All'interno di City Works abbiamo un documento che condividiamo "Working together to keep it together" e che rappresenta la tradizione City Works, che ci incoraggia a lavorare meglio insieme, ad essere più cooperativi in tutte le nostre pratiche lavorative, a condividere le risorse.

(Lin Mathews UK)

Incoraggiamo le persone a parlare tra loro, a conoscersi e ad essere accettate da chi non li conosce. C'è una atmosfera di accoglienza.

Ciascun nuovo impiegato porta nuove sfide. Con ogni nuovo lavoratore il gruppo cambia e ci deve essere un approccio flessibile per andare incontro alle necessità dei partecipanti da un lato e dall'altro alle necessità economiche e di soddisfacimento dei desideri dei clienti. (Christine Gruber AU).

La divisione del lavoro e la **condivisione** delle responsabilità rendono il lavoro di un'impresa sociale più facile e l'interazione dà più fiducia e forza. (Joyce Kimwaga Lundin SWE)

All'interno della nostra attività l'aspetto sociale è importante, c'è uno speciale vocabolario; vengono discusse molte cose che non sono discusse in un'attività convenzionale – relative all'abilità di lavorare, agli ostacoli da affrontare; ciò non è facile ma responsabile perché il lavoro sociale è un compito speciale. (Christine Barwick AU)

b.Relazione

La relazione è un legame che sta alla base della vita. Ogni momento della vita di un'impresa sociale è intessuto di relazioni: relazioni tra soci e socie, con gli utenti, con altre imprese sociali, con chi vive nel territorio, con chi opera nelle istituzioni... E' perciò particolarmente importante la qualità delle relazioni e l'attenzione ad esse. Sono state soprattutto le donne, (la cui presenza nel mondo dell'economia sociale è significativa sia sul piano numerico, sia sul piano qualitativo) a riflettere sulle relazioni, mettendo a tema il problema del riconoscimento della disparità, e dell'autorità, della differenza femminile/maschile, del conflitto, tutti elementi che marcano le relazioni. L'esperienza insegna che i rapporti all'interno dell'impresa sociale fluiscono meglio quando vi è la capacità di riconoscere le doti, le risorse, le diverse competenze dell'altro/a senza voler a tutti i costi appiattire le differenze sul piano di una generica e astratta uguaglianza. Questo consente di conferire all'altro/a un'autorità che deriva dalla fiducia e dal riconoscimento di un valore, piuttosto che dal fatto di ricoprire un ruolo istituzionale, o detenere una forma di potere. Non è facile instaurare questo tipo di relazioni mature tra donne e uomini, né è possibile evitare i conflitti, che, però, possono essere motivo di crescita se non sono vissuti distruttivamente o, peggio, ignorati e soffocati.

Tuttavia, per tutti questi aspetti il Terzo Settore si discosta alquanto dalle pratiche lavorative proprie dell'economia tradizionale e consente un livello più alto di libertà e di espressione di sé nel lavoro.

Ci sono state delle discussioni con altri membri dello staff poiché io ed Anita eravamo talmente prese dal progetto da non dedicare molto altro tempo al nostro ruolo istituzionale all'interno dell'organizzazione. Io ed Anita abbiamo sempre lavorato in team efficacemente, i nostri punti di forza sono diversi, le discussioni sono state minime, quindi una buona accoppiata, con una buona **relazione**. (Lin Mathews UK)

Quando è nata la nostra cooperativa con i funzionari del Comune c'erano **relazioni** complesse ma ricche. C'erano sia rapporti professionali (ente pubblico con impresa sociale), sia rapporti umani, una forma di stima e di fiducia reciproca. In particolare era forte la relazione con Silvia Geremia, coordinatrice delle assistenti sociali, una persona molto disponibile, che credeva sia nella capacità del Comune di dare risposte sia nella nostra capacità e professionalità. C'era un clima di fiducia nel costruire insieme alcuni servizi sociali per la comunità. Noi come cooperativa avevamo individuato dei nuovi bisogni, soprattutto nell'area dei minori con disagio. Il Comune aveva capito che la nostra proposta era utile e si era reso disponibile ad ascoltare e coprogettare. Ci sentivamo più dei partners del Comune che dei prestatori d'opera. Negli ultimi anni però le cose sono cambiate e si verifica il rischio di una situazione rovesciata, in cui la cooperativa (che aveva originariamente proposto il servizio) diventa semplicemente la manodopera organizzata che dipende totalmente dal Comune. Su questi aspetti delle relazioni tra cooperative ed enti pubblici abbiamo aperto anche dei conflitti e oggi stiamo con fatica recuperando delle buone relazioni (Monica Marcazzan I)

L'associazione non funziona se non ci sono buone **relazioni** tra noi, ci vuole un accordo, un comune sentire. Abbiamo vissuto pesanti divergenze. All'inizio eravamo in sette e l'amicizia ed il lavoro soprattutto tra tre di noi erano mescolati e la cosa funzionava, poi ci sono stati dei problemi di relazione tra noi due e la terza ragazza, ci sono stati dubbi e difficoltà e questo ha creato tensione e fatica per tutto il gruppo, fino alla rottura con questa terza ragazza. Questa rottura non solo ci ha costretto a chiarire il rapporto tra noi due, che è di lavoro e di amicizia al tempo stesso, e a capire come mettere in gioco le differenti capacità e competenze professionali di ognuna, ma ad aprire il cerchio ed a coinvolgere nella nostra discussione anche le altre due ragazze ed i nuovi arrivati. (Cristina Cominacini Barbara Lo Tartaro I)

C. Cittadinanza attiva

E' l'attitudine dei cittadini e delle cittadine ad organizzarsi per affrontare insieme determinati problemi della comunità, partecipando in prima persona alla vita pubblica. In quest'ottica cittadini/e non sono intesi come individui atomizzati, che si esprimono esclusivamente attraverso i modi della democrazia formale, ma come donne e uomini che agiscono singolarmente o associati in gruppi, ciascuno/a portatore di differenze, desideri, capacità.

Le imprese sociali si configurano come esempi di cittadinanza attiva, perché mettono in condizione chi vi partecipa di dar vita ad un'esperienza di lavoro, che è insieme anche di socialità. In questo modo si pongono nel territorio come soggetti attivi, interloquendo con le altre realtà, anche istituzionali. Si tratta di una visione della vita pubblica non dominata dall'individualismo né dall'istituzionalismo, ma che pone al centro donne e uomini nelle loro relazioni, creando tessuto sociale.

La molla che mi ha spinto ad essere dentro questa esperienza di **cittadinanza attiva** è stata quella di dare gambe e credito ad un progetto di gestione di una cosa pubblica, perché questa cosa resti nel sociale, a disposizione della collettività. Trovare le strade per far capire alle persone sensibili come ci si può muovere per arrivare a questo obiettivo è sicuramente difficile, ma è una scommessa importantissima. E credo che la strada del gestire insieme, tra i cittadini, i beni pubblici, sia l'unica strada da contrapporre a quella istituzionale, capitalistica. Questa è stata la mia motivazione più grande per essermi coinvolta in questo progetto. Mi rendo conto che si tratta di una cultura di pochi, che contrasta con la visione dominante. E' una via faticosa perché richiede un coinvolgimento personale diretto, una disponibilità a mettersi in gioco, ad essere cittadini e cittadine attivi e critici. Ma è anche un modo appassionante di vedere la politica e la vita collettiva. (Tecla Fontana I)

d. Consumo critico

Il consumo critico è il mezzo con il quale possiamo realizzare nella nostra quotidianità una pratica di giustizia sociale. In ogni momento della nostra vita possiamo compiere delle scelte, che incidono sui meccanismi economici, sulla qualità della nostra vita, ma anche di chi vive all'estremità opposta del mondo. Il consumo è una delle forme della nostra partecipazione all'economia; il consumo critico, a sua volta, è il metodo con il quale possiamo orientare l'economia, anche quella mondiale.

Le imprese sociali danno vita processi lavorativi, produttivi e di consumo diversi da quelli dell'economia dominante. Sono processi che tengono sempre insieme il vantaggio economico con quello morale, che promuovono la possibilità di accordare la ricerca dell'utile con l'amore della giustizia, la tensione verso il proprio benessere insieme con quello altrui, influenzando i consumi e gli stili di vita della comunità in cui sono inserite.

Ogni nucleo familiare della nostra associazione, attraverso la pratica del **consumo** critico, sposta il proprio bilancio verso scelte che chiamiamo "secondo giustizia". Che so, usando un detersivo ecologico invece di un detersivo con polifosfati, comprando un giornale di una associazione invece che di una holding, un succo prodotto da una piccola azienda invece che da una multinazionale, un prodotto biologico della nostra zona invece che un prodotto geneticamente modificato di una multinazionale. Tutti questi spostamenti, da soli (Graziella Caloi I)

Il benessere non sempre coincide con la possibilità di avere redditi alti o di partecipare ai **consumi**. Si può essere agiati senza stare bene, si possono avere redditi alti senza che questo necessariamente ci faccia sentire bene

Oggi dovremmo essere capaci di riuscire a dare senso alle attività di **consumo**, di produzione, e in fondo il Terzo Settore è anche questo. Mi piace pensare al Terzo Settore non più in termini di area marginale, legato alla crisi del welfare state, area che occupa gli spazi di un intervento pubblico che si riduce, ma invece un Terzo Settore che cresce perché ha un'idea, si fa carico delle delusioni del consumatore, delle delusioni del produttore, ha voglia di provare a sviluppare consumi più ricchi sul piano della socialità, sul piano dei contenuti, un modo diverso di far lavori e di fare servizi.

Dovremmo provare a immaginare una società e un'economia meno tristi, capaci di dare più gioia; provare ad immaginare un'attività produttiva e un modo di consumare diversi rispetto al quale siamo stati abituati; provare ad immaginare il Terzo Settore come quel segmento che facendo impresa intercetta bisogni di cambiamento e prova a dare risposte a queste domande che stanno emergendo in misura massiccia nei paesi più sviluppati, ma non solo.

(Franco Botta I)

f. Autogestione

Per le **imprese sociali** è centrale il metodo dell'autogestione, ovvero l'esperienza del lavoro cooperativo e auto-organizzato. Si tratta di una forma di protagonismo reale: uomini e donne si associano liberamente per avviare esperienze di lavoro e di crescita sociale, in forme nuove rispetto a quelle adottate dalle aziende pubbliche e private che si avvalgono essenzialmente del lavoro dipendente. Si tratta di un modo di lavorare che pone attenzione non solo ai prodotti, ma anche e soprattutto ai processi. Consente quindi di offrire sul mercato beni e prodotti la cui qualità e il cui valore aggiunto consistono nel fatto di essere frutto di un processo in cui trovavano spazio: il rispetto dell'ambiente, l'uso etico del **denaro**, la valorizzazione dell'umano (inserimento nel mercato del lavoro dei cosiddetti soggetti "deboli", erogazione di servizi di cura nei confronti di bambini, disabili anziani, stranieri...), la creazione di tessuto sociale, lo sviluppo del territorio, la partecipazione attiva alla vita pubblica, il riorientamento in senso equo dei rapporti tra nord e sud del mondo.

Eravamo insegnanti di una scuola diocesana, di cui la Diocesi non si occupava direttamente, così avevamo imparato ad auto-organizzarci per molti aspetti della vita scolastica. Quando la Diocesi ha chiuso tutte le sue scuole, noi non abbiamo voluto rinunciare alla nostra esperienza e ci siamo costituiti in cooperativa. Non è stato un passaggio facile, anzi è stata una vera e propria sfida quella di trasformare gli insegnanti in soci di una cooperativa. In genere gli insegnanti fanno un lavoro che non include l'aspetto economico, gestionale. All'inizio ci trovavamo a parlare di soldi senza saperne nulla. Credo che sia stato un grosso cambiamento ed anche una grossa difficoltà per noi insegnanti affrontare questi aspetti, perché per nostra mentalità e cultura non ci siamo portati. Eppure anche noi abbiamo imparato **l'autogestione**. Adesso siamo diventati un vero Consiglio di Amministrazione, siamo più capaci di orientarci. In questo modo abbiamo potuto mantenere viva nel territorio un'esperienza di scuola molto bella sul piano educativo e didattico (Giuliana Zampieri I)

La storia delle Cà Magre è la storia di quattro giovani, due ragazzi e due ragazze, insoddisfatti del loro lavoro (io ero impiegato, Olga era maestra, un altro operaio...). Eravamo amici e ci siamo detti: perché non proviamo un'esperienza di **autogestione** in campagna? Abbiamo iniziato lavorando per una cooperativa agricola. Facendo agricoltura convenzionale, ci siamo resi conto di due cose: che volevamo autogestire il nostro lavoro e soprattutto che volevamo fare un tipo di agricoltura biologica, perché l'agricoltura tradizionale ha un impatto troppo forte e deleterio sull'ambiente. (Antonio Tesini I)

Noi soci e socie fondatrici della Cooperativa Lavoratori Metalmeccanici uscivamo da un'esperienza di lavoro sotto un padrone con il quale avevamo avuto tanti contrasti, baruffe. Le cose esplosero nel '76, quando riuscimmo a fondare una nostra cooperativa per produrre componenti di caldaie. Fu un'esperienza di totale **autogestione**. Nel giro di due anni abbiamo avuto una nostra sede, con un capannone su un terreno di proprietà. E pensare che eravamo partiti senza un soldo! Gli inizi sono stati difficili, per anni abbiamo rinunciato ad uno stipendio regolare. Ma alla fine abbiamo avuto tutti gli arretrati ed oggi siamo una azienda forte, che cresce. Qui si lavora ancora col metodo dell'autogestione. E questo significa molte cose: per esempio che in fabbrica operai ed operaie non sentono la pressione del padrone, lavorano tanto, ma perché si responsabilizzano. Negli altri posti di lavoro, se vuoi scambiare una parola con un altro lo devi fare di nascosto, come in caserma. Arriva subito il capo che ti ha visto parlare e ti chiede se ti serve qualcosa. C'è controllo. Qui invece parliamo liberamente... certo, senza interrompere il lavoro e senza approfittarne. E poi stiamo attenti al nostro ambiente: abbiamo introdotto un impianto a ciclo chiuso nel settore verniciatura che ci fa consumare mezzo litro d'acqua per ogni metroq di prodotto verniciato, contro i 40 litri mediamente utilizzati dalle altre aziende italiane. (Giovanna Cimolai e Mosè Tirapelle I)

5.CONTESTO

a.Territorio

L'impresa sociale mette radici in un contesto locale, costruendo reti nel territorio per valorizzare la diversità locale. L'impresa sociale ha quindi una dimensione locale che è strettamente intrecciata con lo sviluppo e la valorizzazione del territorio.

Le imprese sociali hanno una funzione di stimolo alla crescita dell'intera comunità locale in quanto favoriscono l'inserimento lavorativo e sociale dei soggetti cosiddetti deboli, migliorano la qualità dei servizi, operano nel senso della tutela dell'ambiente, favoriscono l'incontro tra diverse culture, stimolano la partecipazione attiva alla vita della comunità e l'assunzione di forme di responsabilità sociale.

Abbiamo dei buoni rapporti nel **territorio** con i nostri vicini, con i negozi vicini, con altri progetti e con le autorità. Probabilmente questo dipende dal nostro modo di apparire che è molto trasparente. I nostri clienti non vengono mai esclusi o trattati con ostilità dalla società. (Charlotte Barwick AU)

Siamo coinvolte in iniziative locali e nella pianificazione delle attività, inoltre abbiamo dei buoni contatti con le autorità locali e con le comunità della nostra regione obiettivo. Partecipiamo a differenti eventi del patto territoriale per l'impiego e siamo integrate in un nella gestione Europea locale. Inoltre abbiamo buoni contatti con aziende che potrebbero fornire, in futuro, posti di lavoro per le nostre donne. (Christine Gruber AU)

Si sta inoltre avendo un grosso impatto sia in un'**area territoriale** che si sta tentando di recuperare sia localmente. Quindi non stiamo lavorando solo per il progetto. C'è un giusto equilibrio tra progetti per la comunità e strutture per la gente del posto. (Lin Mathews UK)

Sta nascendo nell'ambito del progetto Macramè una associazione di gestori di bed & breakfast che vivono in una zona montana disagiata. Questa iniziativa consentirà di valorizzare tutto il **territorio** che attualmente vive problemi di spopolamento. Infatti l'associazione promuoverà un turismo verde rispettoso dell'ambiente (oltre all'ospitalità verranno proposti percorsi naturalistici e di conoscenza del territorio) consentendo alle famiglie del luogo di integrare i redditi senza abbandonare la montagna. L'attività coinvolgerà donne del territorio che potranno valersi in questo lavoro delle proprie tradizionali competenze di cura della casa e della famiglia. (Federica Canova I)

c. Rete

La progettualità in rete è inscritta nel lavoro sociale, che implica sempre connessioni con altri soggetti, si colloca nel contesto e dal contesto viene alimentato. Oggi si parla molto di reti e ne nascono numerose. Ci sono reti create in funzione della propria impresa e reti a cui ci si accosta per altri motivi, ma che possono suggerire, far nascere l'idea di impresa sociale. Spesso però il compito della rete è individuato in una progettualità vista come pianificazione, cioè come definizione razionale delle azioni successive. Ma la razionalità astratta è incongruente con la complessità del sociale. E' per questo che nel sociale è meglio adottare il metodo della "progettazione aperta" o "progettazione dialogica", cioè di una progettazione che è continuamente in contatto con il contesto, che rivede il quadro in funzione degli input di ritorno che dal contesto vengono inviati, in un continuo dialogo con la realtà circostante.

La rete tra diversi soggetti è lo strumento che meglio si presta a realizzare una progettazione aperta, in quanto consente il confronto, lo scambio, l'arricchimento reciproco. Attraverso il lavoro di rete è possibile affrontare con più efficacia i problemi comuni, mettendo in gioco le proprie competenze e saperi pratici, nella consapevolezza che una soluzione ai problemi sociali può venire più facilmente da questo attivarsi e responsabilizzarsi dei soggetti interessati, piuttosto che dagli apporti di specialisti esterni.

Quando si avvia qualcosa di nuovo è molto importante rapportarsi con il contesto, l'aver bene in mente che quello che si va a promuovere non è quello che ho in testa io. E' sbagliato pensare: "Io ho avuto l'idea intelligente quindi faccio qualcosa di nuovo". No, non è questo che dà risultati, ma il modo in cui connetto in forma più creativa, più collegata, più pertinente, più aperta, delle iniziative già esistenti. E' questo che dà valore sociale a quello che si fa. Il moltiplicarsi di iniziative significa moltiplicare chiusure, compartimenti, separazioni e ognuno deve farsi la sua "casella". Spesso nel sociale si assiste a questa situazione di frammentazione e dopo si dice: "Lavoriamo in **rete!**" (Franca Manoukian IT)

Le circostanze economiche hanno creato un bisogno di stabilire una **rete** tra donne di minoranze etniche. Esse volevano fondare le loro imprese, ma non conoscevano le strutture sociali e non avevano il capitale iniziale. Ci si aspetta che la cooperazione con altre donne dia un sostegno e supporto reciproco e una rete sociale. (Joyce Kimwaga Lundin SWE)

d. Ambiente

Quello dell'ambiente è oggi un problema cruciale nelle società a sviluppo avanzato, dove si è instaurato un rapporto di possesso e di sfruttamento della terra e delle sue risorse. E' una forma di relazione con la natura che sta alla base di un modello di sviluppo economico mirato in modo pressoché esclusivo al profitto. Questo modo di sviluppo, non solo condanna alla povertà milioni di persone che non vengono poste in grado di accedere alle risorse naturali (pensiamo solo al drammatico problema dell'acqua), ma provoca variazioni ambientali tali da danneggiare irrimediabilmente il contesto biofisico globale, fino a mettere a rischio le stesse possibilità di sopravvivenza e di sviluppo della vita umana.

Nell'ambito dell'economia sociale circola una cultura che vede l'ambiente come un soggetto vivente, fatto di cultura, di memoria, di ricchezza e di saperi che possono produrre futuro e forme di sviluppo sostenibile. Molte delle iniziative economiche del Terzo Settore riguardano attività collegate all'ambiente: cooperative di agricoltura biologica, attività di riciclo di rifiuti, riutilizzo di materiali usati.

Riutilizzo in ufficio significa usare la carta su entrambi i lati prima di gettarla. Poi la si può stracciare e passarla allo Scrapstore dove i gruppi possono utilizzarla ancora per la papier maché (carta pesta).

Ci sono così tante cose disponibili per il riutilizzo nello Scrapstore che è difficile elencarle e descriverle tutte. Il mio riferimento al comprare in riutilizzo è stato un modo per descrivere il modo in cui le persone si impegnano a pensare a come possono lavorare in maniera più sostenibile rispetto ai problemi dell'**ambiente**.

Promuoviamo il riutilizzo; abbiamo un sistema che facilita la gente a comprare in riutilizzo e ad essere **ambientalisti** nell'ambito del proprio ufficio. (Lin Mathews UK)

La molla di partenza del progetto "Le Terre della Grola" sta in un gruppetto di contadini che, negli anni '70, in controtendenza all'abbandono massiccio delle terre, e soprattutto delle colline, ha scelto di fare il percorso inverso, fondando una cooperativa di agricoltura biologica, -la "Ottomarzo"-, su terreni che allora erano abbandonati e marginali. Fu un progetto entusiasmante e difficile insieme: volevamo, attraverso la modalità della cooperazione, realizzare un progetto di recupero dell'**ambiente**, di lavoro, di solidarietà. Riprendemmo le produzioni locali tipiche, scegliendo di rapportarci alla terra non come ad un elemento da sfruttare in qualsiasi modo, ma come ad un qualcosa di vivente da conoscere, con cui collaborare. (Luigi Aldrighetti I)

Quest'attività nasce da una mia passione per la palude di Pellegrina, una delle tre zone umide rimaste nella bassa veronese. In origine queste erano zone causate dall'esonazione del fiume Tartaro, essendo zone ricche d'acqua avevano una vegetazione molto particolare e tantissime forme di vita, che oggi rischiano di scomparire. Noi come cooperativa abbiamo fatto un progetto di rinaturalizzazione della zona, che prevede un rimboschimento, la coltivazione tradizionale del carice, la predisposizione di sentieri-natura e punti di osservazione della fauna palustre. Con questo progetto vogliamo dimostrare che le aziende agricole dovrebbero avere un ruolo di tutela **ambientale** attiva: la nostra azienda agricola si prende carico di una zona dove non coltiva e non produce, ma che rispecchia l'**ambiente** dove opera. Non ne derivano introiti diretti: noi ci lavoriamo come volontariato, detraendo il tempo e il canone dell'affitto dal nostro bilancio agricolo. (Antonio Tesini I)

g. Istituzioni pubbliche

Le istituzioni pubbliche hanno un ruolo importante nello sviluppo del Terzo Settore, cruciale per l'inserimento lavorativo di soggetti deboli, per lo sviluppo economico e sociale del territorio e per la crescita del senso di appartenenza e partecipazione alla vita della comunità locale. Gli enti pubblici possono svolgere una funzione importante in ordine alle politiche di sostegno al Terzo Settore, agli aspetti legislativi e normativi e all'erogazione di finanziamenti. C'è inoltre un interesse dello stato a sostenere iniziative di auto-organizzazione dei cittadini e dei lavoratori per creare imprese che si occupano di servizi di cura alla persona, in quanto sta calando la capacità statale di sostenere il peso delle politiche di Welfare.

Negli ultimi decenni molte delle nuove imprese sociali che prendevano avvio si sono occupate di servizi di cura alla persona. Spesso queste imprese sociali offrono servizi di utilità sociale che lo stato non ha la possibilità o la convenienza ad erogare direttamente: asili nido, servizi di appoggio educativo alle famiglie di minori in difficoltà, servizi rivolti ad anziani, o disabili ecc. In questo caso le imprese sociali stipulano convenzioni con enti pubblici e da essi dipendono finanziariamente in buona misura.

E' importante però che queste imprese sociali gestiscano i rapporti con gli enti pubblici sul piano della compartecipazione e della cogestione del servizio. Esse a volte si pongono in forma passiva, ma più spesso riescono a collaborare alla ideazione dei servizi, fungendo, quando è il caso, di stimolo alla stessa amministrazione pubblica. E' importante che cresca la consapevolezza di stare offrendo un servizio di pubblico interesse, alla cui qualità l'intera comunità è interessata.

Il maggior problema per tutte le organizzazioni di volontariato in questo paese è quello di aumentare le entrate. Negli anni in cui io sono stata coinvolta c'è stata una tendenza da parte delle istituzioni pubbliche a finanziare lavoro progettuale "nuovo ed innovativo" piuttosto che a sostenere costi di gestione. Riconosciamo che l'ambito lavorativo dentro al quale operiamo non è riconosciuto dalle nostre **istituzioni locali** come settore abbastanza importante da impegnarsi in finanziamenti a lungo termine. La risposta per noi non è stata quella di continuare a combattere per definire un livello di supporto finanziario ragionevole da parte del County Council ma riconoscere che non avremmo potuto aspettarci un aumento di tale supporto. Parte delle nostre argomentazioni per stabilire un supporto da parte loro era quello di prendersi la responsabilità dei nostri fondi aumentando la nostra abilità di generare più guadagno. Abbiamo fatto ciò attraverso il City Works project. (Lin Mathews UK)

Come impresa sociale ed economica noi ci proponiamo oltre all'obiettivo economico una necessità di integrazione, che risulta essere un buona possibilità per la società e legittima il finanziamento da parte **delle istituzioni pubbliche**. Una parte dei soldi pubblici se ne va in tasse e contributi sociali tornando allo stato, il resto viene utilizzato per le paghe e i salari. L'impiego e l'integrazione di donne da lungo tempo disoccupate contribuisce al bene della società e porta sicurezza, riduzione dei costi delle assicurazioni sanitarie ed altri costi sociali. (Christine Gruber AU)

Lavoro in una cooperativa di appoggio ai minori con disagio All'inizio, quando siamo nate, la nostra è stata una esperienza di coprogettazione con le istituzioni, in cui l'**istituzione** ha avuto un ruolo importante, attuando la scelta di intervenire sui minori a disagio e destinando i fondi, mentre la cooperativa ha messo tutta la sua inventiva e capacità. C'era un clima di fiducia e di costruzione insieme. E' proprio vero che ci sentivamo più dei partner che dei prestatori d'opera. C'era da parte delle persone dell'istituzione una particolare sensibilità a tutti gli aspetti del problema, una cura che adesso nell'ente pubblico è scomparsa. Il nostro problema oggi è che l'istituzione tende a considerare il nostro come uno dei tanti servizi e quindi a valutarlo solo secondo parametri di tipo strettamente economico. Dobbiamo lavorare per ricostruire con l'ente pubblico un rapporto di coprogettazione. (Monica Marcazzan I)

7. ASPETTI IMMATERIALI

a. Cultura

L'impresa sociale è un luogo in cui l'attività economica si intreccia con altri aspetti della vita umana: soggettivi, sociali, politici ed anche culturali. Si intende qui per "cultura" non tanto il bagaglio delle conoscenze e competenze, quanto l'insieme degli orientamenti di fondo che ci guidano nell'interpretare la realtà e nell'agire. La presenza di imprese sociali nel territorio contribuisce a modificare le culture diffuse. Innanzitutto perché propone un modo di vivere il rapporto col denaro e col mercato alquanto diverso dalla mentalità dominante, orientata al profit. In secondo luogo perché mostra una pratica di relazioni di lavoro e sociali basati non sull'individualismo, né sul collettivismo, quanto piuttosto sul desiderio di donne e uomini, singoli e/o associati in gruppi, di relazionarsi in modo libero, costruendo tessuto sociale e partecipando in forma attiva alla vita del territorio. Inoltre l'economia sociale propone un modo di rapportarsi alla terra e all'ambiente naturale non secondo le logiche dello sfruttamento e dell'appropriazione delle risorse, quanto sul rispetto e la condivisione.

Abbiamo persone che collaborano con noi rendendo le cose più semplici possibili. Abbiamo una popolazione molto pigra, compreso me stesso, ci siamo abituati a sbarazzarci di ciò che non va e costruire qualcosa di nuovo. Ci vogliono molti sforzi per cambiare questo tipo di **cultura** e mentalità ed è per questo che noi speriamo attraverso l'incoraggiamento al riutilizzo, in particolare con i bambini, saremo in grado di cambiare atteggiamento.

Come ho detto prima – la gente è pigra! Si utilizzano molto le macchine qui da noi. Le persone vogliono convenienza prima di iniziare a pensare all'ambiente. E da ciò il parcheggio è un problema in quanto i posti disponibili non sono mai abbastanza. L'unico modo di occuparsi di questo problema è accettare che noi dovremo incontrarci continuamente con coloro che condividono il nostro edificio, per parlare di come essere considerati, non parcheggiare nei posti riservati ai disabili e non parcheggiare nello spazio pedonale. È tutto molto semplice e basilare ma ancora una volta stiamo cercando di cambiare la **cultura** e mentalità della gente senza il bisogno di introdurre misure restrittive che sarebbe costose e non cambierebbero gli atteggiamenti.

La cosa positiva è il fatto che si sono eliminate determinate mentalità antiche. Non è facile ma questo è il significato di "Working together to keep it together". Non sarà mai facile, questo è certo, ma è interessante.

Il territorio ha una terribile reputazione e noi sentiamo costantemente persone che dicono di sentirsi molto nervose nel venire a Barton. Questa reputazione non è basata su qualcosa di effettivamente concreto. Barton non è più pericoloso o meno raccomandabile di altri posti, ma noi stiamo cercando di superare tutto ciò. E così collettivamente, nell'edificio con altre persone che lavorano con noi, stiamo tentando di cambiare tale percezione. Questo perché in questo territorio stiamo crescendo come organizzazione, non possiamo essere un'isola all'interno di Barton. Ci abbiamo guadagnato molto tutti nello stare lì e dobbiamo provare a migliorare la percezione che si ha di quel posto. (Lin Mathews UK)

a. Differenza femminile e maschile

La differenza femminile sta giocando un ruolo molto forte nell'ambito dell'economia sociale, tanto da configurare un nuovo modo di esserci nel mondo del lavoro. Ci riferiamo a molti aspetti: il desiderio, tutto femminile, di non tenere scissi gli ambiti del lavoro e della cosiddetta vita privata, la famiglia, gli affetti, il tempo libero; la ricerca, quindi, di un lavoro che abbia un senso per sé; la collocazione del denaro in una sfera di importanza che è secondaria al piacere e all'agio nel lavoro; la cura delle relazioni e del benessere nel posto di lavoro; la capacità di far valere nel proprio lavoro le capacità di intuizione, di contenimento dei contrari, di gestione creativa dei conflitti, di ascolto dell'altro, di attenzione ai contesti, in breve: la capacità di giocare nel mondo del lavoro saperi e pratiche di origine femminile, tradizionalmente non valutati come parte del bagaglio professionale.

A questi aspetti possiamo aggiungere ancora l'attenzione femminile al linguaggio ed alla comunicazione, che si esprime anche nella preferenza della lingua materna, rispetto ai gerghi tecnici ed infine la sapienza femminile nello svolgere lavori di cura alla persona, ambito sempre più richiesto ed in espansione.

Si tratta di novità presenti nel mondo del lavoro sociale che provengono da parte femminile, ma che si presentano interessanti e desiderabili anche da un numero crescente di uomini. Anche nel mondo dell'economia sociale ci sono uomini che cominciano a riflettere sulla differenza maschile e a pensarsi nella propria parzialità, instaurando con le donne relazioni non facili, ma senz'altro più libere.

Il nostro gruppo è costituito da sole donne eccetto che per due uomini che lavorano come professionisti (uno in cucina e l'altro nei servizi). Le **differenze** nascono dal fatto che provengono da diversi paesi d'origine piuttosto che nei ruoli. In media il 25-35% delle donne sono straniere e hanno problemi di lingua o presentano differenti attitudini verso il lavoro. Il nostro obiettivo è quello di eliminare queste differenze in modo costruttivo per una comprensione reciproca. (Christine Gruber AU)

Ci siamo rese conto delle difficoltà che alcune persone hanno avuto nel prendere noi donne sul serio anche se abbiamo sempre ritenuto che questo è un problema loro e non ci siamo mai scontrate con questo.

Credo che uomini e donne abbiano effettivamente modi assolutamente diversi di lavorare e credo inoltre che uno dei nostri grandi punti di forza come gruppo di donne era la nostra flessibilità ed il fatto di disinteressarsi se dovevamo perdere la faccia nel momento in cui qualche cosa doveva essere cambiato (Lin Mathews UK)

Tutti gli interventi riguardanti l'essere donna mi hanno coinvolto profondamente. Parlare di noi e dei nostri problemi in quanto donne significa tornare alla radice del nostro agire. Non possiamo riuscire bene nelle nostre imprese, se non siamo in grado di dare valore e peso al pensiero femminile. Per fare ciò, bisogna sviluppare una consapevolezza interiore capace di tradursi in azione. Queste conclusioni a cui sono giunta mi tornano spesso in mente, rafforzano la fiducia che ho nelle mie capacità e m'incoraggiano a dare più spazio alle mie convinzioni. (Judith Whiteley I)

b. Soggetti svantaggiati

L'orizzonte in cui si muove l'impresa sociale è quello della valorizzazione delle singolarità, portatrici di differenze, prima fra tutte la differenza sessuale, nella convinzione che un senso libero delle proprie differenze, molte delle quali vanno riformulandosi nel corso della stessa vita, consenta una piena espressione di sé, delle proprie risorse e potenzialità. Questa visione porta a considerare le differenze non come degli svantaggi da colmare, quanto piuttosto delle opportunità. Quindi i cosiddetti soggetti "deboli", sono visti come donne e uomini creativi, protagonisti del proprio lavoro, fattivamente in grado di contribuire, attraverso l'espressione di sé e la relazione con altri, allo sviluppo dell'intera comunità.

La valorizzazione delle singolarità portatrici di differenze non è un dato scontato, ma chiede una costante riflessione personale e collettiva, una crescita della consapevolezza di sé, anche per quanto riguarda la coscienza delle proprie emozioni e del proprio corpo, ed una attenzione forte alle pratiche di relazione. Si tratta di un processo di rielaborazione che porta a interrogarsi su aspetti quali il diverso modo in cui donne e uomini pensano i modelli organizzativi, gestiscono l'autorità, si rapportano col denaro e col mercato, e come queste (ed altre) differenze giocano nell'impresa sociale.

Noi lavoriamo sempre sulla capacità delle persone di esprimere risorse, anche quando sono persone che sembra non possano dare risposte, i cosiddetti "**soggetti svantaggiati**". Questo è possibile quando alle persone si sta insieme e ci si mette nell'atteggiamento di ascolto e di rispetto. Allora si riescono ad avere risultati straordinari. (Maria Teresa Bosco I)

Nelle cooperative o associazioni si parla spesso di "bisogni dell'utente", però io credo che vadano detti meglio anche i bisogni di chi fa impresa sociale. Per esempio se io scelgo di fare una cooperativa che si occupi di persone con disagio, probabilmente lo faccio perché esprimo un mio bisogno radicale di una socialità meno disgregata, meno difficile, meno competitiva. Se ci interroghiamo sui bisogni che stanno all'origine della nascita di queste cooperative, poi arriviamo a capire che la posizione di chi offre il servizio non è molto distante da quella dei destinatari del servizio. Così posso smetterla di chiamare certi utenti "**soggetti svantaggiati**". Rovesciando la prospettiva posso vedere queste persone come portatrici di risorse, di una disponibilità, di un tempo, di una minor "maschera sociale", che tra i cosiddetti "normali" non trovo. Se io riesco a vedere nell'altro qualcuno che mi porta della ricchezza opero un capovolgimento interessante. (Wanda Tommasi I)

d. Politica

Le imprese sociali appartengono alla sfera della vita pubblica, cioè della vita della polis, il luogo in cui si intrecciano esistenze individuali, bisogni collettivi, attività economiche, rapporti sociali, linguaggi, scelte istituzionali, cambiamenti culturali. E' un tessuto di scambi e di relazioni che noi chiamiamo "politica", una forma della politica che mette al centro l'esperienza vissuta in prima persona, e che riconosce come luoghi politici non tanto quelli istituzionali, ma tutti quelli in cui si lavora e si vive, senza separare la politica dalla vita, dalla cultura e dal lavoro. Inoltre è una forma della politica che vive di relazioni, cioè di rapporti di scambio tra donne e uomini. Lo scambio avviene attraverso il linguaggio ed è continua contrattazione. La pratica di relazione, in quanto scambio mette in gioco le differenze, a partire dalla differenza femminile/maschile, evitando l'appiattimento su un modello riduttivo di uguaglianza. Questa forma della politica, di origine femminile, scioglie le rigidità organizzative ed ideologiche di tanta politica tradizionale e consente libertà di partecipare attivamente alla vita pubblica.

L'insieme degli scambi e degli eventi che si collocano nella sfera della polis, in cui ci troviamo a vivere rimanda inevitabilmente agli eventi e ai fenomeni più generali. Agire nella polis, cioè in un contesto vicino a sé, consente dunque di cogliere anche i fenomeni e i rapporti più "grandi".

La **politica**, come noi la intendiamo in questo progetto, è una politica che ci mette in condizione di rendere reali le cose che sentiamo valide. Non c'è scissione tra il sentirle valide e i gesti per realizzarle. Spesso nella politica tradizionale avviene l'inverso, si ritiene che alcune idee o proposte siano valide e si richiedono, si pretendono dall'esterno: sono le istituzioni che devono cambiare, che devono fornirci quanto chiediamo. Nel nostro progetto, il cambiamento è dato dal fatto che noi rendiamo possibili le cose che desideriamo, attraverso il nostro metterci in gioco in prima persona, collegandoci con altri e altre. Questa è la differente qualità della nostra politica: sentirsi autorizzati a "produrre" il cambiamento (Loredana Aldegheri I)

La nostra cooperativa è un'impresa **politica** nel senso più alto del termine, come attività che mira a modificare il mondo in cui viviamo, facendo emergere le risorse soggettive. (Chiara Crivelli I)



OPERA MACRAME' PROJECT

SOCIAL ECONOMY GLOSSARY

produced by

MAG - Mutual Society for Self Management - Verona, ITALY

Text by Rossella De Vecchi

In partnership with:

SOEB Association, Graz, AUSTRIA

Gloucester University, Gloucester, UNITED KINGDOM

Municipalities of Katrineholm, Flen, Vingaker, SWEDEN

In collaboration with Loredana Aldegheri, MariaTeresa Giacomazzi (Mag), and Luisa Muraro, Giannina Longobardi, Wanda Tommasi, Chiara Zamboni (Diotima - Female Philosophical Community- at Verona University)

Translation by Roberta Bassan, in collaboration with Judith Witheley

Introduction

The aim of this glossary is to identify those common words which define the world of social economy in four different EU countries. The countries involved, Austria, Italy, the United Kingdom and Sweden, are all partners in the transnational project *Opera*, created and funded within the European Community Initiative 'Equal'. *Opera* is the result of a collaboration between the following institutions and non-profit organisations: SÖEB association in Graz (AU), the cooperative MAG *Società Mutua per l'Autogestione* in Verona (It), Gloucester University (UK) and the municipalities of Katrineholm, Flen and Vingaker (Swe).

The task of managing and editing the glossary was undertaken by the Italian partner, MAG, *Società Mutua per l'Autogestione* (*Mutual Society for Self Management*), in collaboration with Diotima Female Philosophical Community, at the University of Verona.

The job of comparing and integrating the different languages was remarkable: the comparisons took place during four transnational meetings and continued with the exchange of information and material.

The history, culture, social and economic situation and current politics are quite different in the four countries, and yet the exchange permitted us to identify areas of common interest, and, of course, some controversial issues. The glossary should be considered an instrument of continual stimulation for a confrontation between realities in the various countries which, aware of the importance of belonging to a single European political reality, wish to reach a deeper reciprocal knowledge, and thus develop an effective integration.

The method adopted in creating the glossary is that used for dictionaries. Therefore it was decided to avoid the classification method, preferring to write after the comment of headwords a list of the current uses of the words in the different national languages. Each headword is followed by phrases pronounced by women and men of the social economy world during conversations and interviews. The headwords are then collected in semantic areas which overlap in various parts. This choice lets the readers "enter" the linguistic universe of social economy with more ease, deepening their awareness of the meaning of words that, inside each semantic area, create a pattern of accentuations and playbacks.

The glossary is meant for all those people who work in the social economy world or who, for various reasons, are interested in it. We believe that this glossary can be included in the creation of a linguistic survey, in which all the European partners are involved, and which the MAG particularly has pursued for many years: a desire to identify the appropriate words which express what is new and significant in what is happening in the non-profit world. The complex and diverse Italian experience, though not free from uncertainties, seems to be particularly lively and rich in stimulus. In particular the MAG enterprises (five organisations all over Italy, working on significant projects, among which, transnational ones) have developed and followed up on innovations in working experiences which, in many cases, have even anticipated state legislation. They include cooperatives and associations which have created new employment and offered those new social services which the community was asking for (especially concerning social care). They also include organic farming and ethic finance enterprises. All these experiences have been characterised by a strong female presence, remarkable both quantity wise (female placement in the labour market is increasing) and quality wise (women introduce their specific being into the labour world: a particular attention to relationships, communication and language, the search for a new meaning for work, sensitivity towards emotional and physical feelings).

The female presence in the world of social economy involves above all an interest to work on the language, keeping in mind that “each time the language is under dispute, the issue is a political one” (Anna Harendt)

Index

1. Languages and knowledge

- a. Practical knowledge page 5
- b. Technical knowledge page 5
- c. Competence / Skills page 6
- d. Mother language page 7
- e. Specialised language page 7

2. Economy

- a. Market page 8
- b. Money page 9
- c. Participated business plan page 10
- d. Social marketing page 11
- e. Social enterprise page 12
- f. Voluntary service page 13

3. Subjectivity

- a. Motivation page 14
- b. Initiative and Investment page 15
- c. Responsibility page 16
- d. Autonomy, awareness (empowerment) page 17
- e. Meaning of work page 18

4. Sociality and policy

- a. Sharing page 19
- b. Relationship page 20
- c. Active citizenship page 21
- d. Critical consumer habits page 22
- e. Self-management page 23

5. Context

- a. Territory page 24
- b. Network page 25
- c. Environment page 26
- d. Public institutions page 27

6. Immaterial aspects

- a. Culture page 28
- b. Male/female difference page 29
- c. Disadvantaged people page 30
- d. Politics /Policy page 31

Attention :

The underlined words are words quoted in the glossary

The glossary words which are present in the interview extracts are in **bold type**.

1. LANGUAGES AND KNOWLEDGE

a. Practical knowledge

Practical knowledge comes from experiences, its value and usefulness are limited to the context in which it develops. It is a narrative or imitative knowledge; that is, it is mainly transmitted through direct exchange and dialogue among people; but it can also be transferred from one context to another because it gives a symbolic competence. In contrast to technical knowledge, it is not a codified knowledge, and is not communicated using theoretical models. However it is an extremely important knowledge: if you possess it, you can create maps that adapt to the context, you can exploit the linguistic materials of that context, identifying its rules and routines, values and action models. One of the fields where the quality of practical knowledge is most clearly evident is in social care, where women use their traditional skills linked to family and domestic care, skills which are now valued in social work.

b. Technical knowledge

A formalised and codified knowledge that can be transmitted from one context to another.

It is a sectorial knowledge, making use of specialised languages and requiring a precise training. Nowadays this knowledge seems to prevail over the practical knowledge or experience, and those people who possess it generally hold a kind of power. Its dominance obliges those people who do not possess it to depend on specialists, devaluating their own wealth of experiences and skills.

Alongside practical knowledge, technical and specialised knowledge are becoming more important in the world of social economy. It is required because of the growing economic, financial and normative complexity in this area. These kinds of knowledge, though useful and more and more necessary, seem to be insufficient to answer the needs of the social enterprise reality. Therefore, it is important that workers in social enterprises have sufficient technical knowledge, but that they learn to use it adapting it to social issues, and above all that they recognise and value the importance of their own personal wealth of practical knowledge.

I don't have any impressive qualification – no degree etc., my **knowledge** and expertise have all been gained through my work. We realised early on that the world is full of people with specialisms and where we were able to excel was in having no particular one, but a desire to keep overall control and learn about the areas where we needed to carry out the project.

[The main criticisms of our projects] tended to be from the professionals who thought that as a voluntary sector organisation we should be looking to other sectors to help us to do that, but we felt confident that we had the **expertise** within the organisation. So we were up against a certain amount of scepticism. (Lin Mathews, UK)

When we started our association working with foreign children, we didn't have any professional skills. However, we had lived an extremely positive and significant experience in a "family-house" *[a house hosting abandoned children or children in disadvantaged situations]* in Brazil. We didn't learn how to do particular things there, we didn't learn anything consciously, but what we experienced there came useful later in the relationships with families and children. At the beginning we didn't pay attention to pedagogic and psychological theories; nowadays I also want to reflect with the aid of specialised tools. But my **practical knowledge** came first. (Barbara Lo Tartaro, I).

c. Competence/skills

The full ability to orientate oneself in defined contexts.

The word competence assumes a particular meaning in the world of social economy. The historical roots of social economy go back to the spirit of solidarity of the first workers' associations of the 19th century. Since that time, cooperatives, leagues, associations have represented the citizens' desire to find answers for their social needs of self-protection, housing, schooling, recreation ... Since the last twenty years of the twentieth century, communities have been confronted with other emerging needs which governments couldn't satisfy: employment for disadvantaged people (youngsters, long-term unemployed people, handicapped people), social care services, organic production for healthy food, an economy based on solidarity and justice...

The first competence these women and men used was a "symbolic" competence, that is the capacity to place their activities in an enlightened cultural environment. In this sense, for these women and men, the starting up of a new working reality represented not only an income and a job which was an occupation with a meaning for them, but also a contribution to a new social, economic, cultural and political reality which originated from the needs they had identified.

The world of social economy is getting more and more complex; it is therefore necessary to learn new technical skills concerning business management (for example, participated business plans), financial aspects (for example, fund-raising initiatives), relationships with the market (social-marketing). These are skills coming from the world of specialised knowledge, useful tools for the development of social enterprises, which cannot however become more important than the basic significance of co-operative work.

Our co-operative provides the community with services in training, culture, social **skills**, and recreation for young people.

Before starting up our co-operative, we had already worked in this field individually; but we still found it very difficult to obtain recognition for the value of our work at the institutional, social and cultural level.

We don't define ourselves as "educators" or "entertainers"..... We work WITH the youngsters, so it's fundamental to stress the importance of the relationship we establish with them and their families. We would like all the community to understand the meaning of our job, and our **competence** and specific and practical knowledge.

Today our job is recognised by the municipalities where we are working for the role we have in the community. (Sandra Aliprandi, I)

I've been working with trade unionists, public administrators, social operators for years and there's always the problem of facing the fact that there is a considerable symbolic **competence**, in reference to problems and work places where all these figures meet, and the necessity to translate this competence into words. They manage to combine the need to collaborate and operate with other people and transform the reality, keeping up a constant dialogue with the context (this is what symbolic competence means). But there's always the problem of transferring into knowledge, (that is, by a kind of communication that can be transferred to others), the experiences, inventions, practices. (Annarosa Buttarelli, I)

d. Mother language

The language we have learnt from our mother, or from a person with whom we have experienced a strong loving relationship.

Talking about “mother language” means recognising the original value of relationships: if we have learnt a language, it means that at the beginning of our life, there was someone who taught it to us, within a relationship based on trust and giving.

Nowadays, we normally say “language” instead of “mother language” because this seems to be a more “scientific” way of speaking, less “affectionate”. This is a precise linguistic choice, corresponding to a cultural orientation of our modern era, based on the theory that, at their birth, individuals are free from previous ties, and their foundation is themselves and their personal talents. This concept is at the basis of both the liberist vision, where individuals must sell themselves on the market, and the community theory, where individuals are formed by the historical and cultural environment in which they live. Both these symbolic modalities presume that individuals are free from relationships.

The preference for the use of the mother language, typical of social enterprises, instead of that of specialized languages, is related to the effort to create new kinds of jobs and social life based on the importance of relationships, both inside the social enterprise and in a wider territorial context.

e. Specialised language

The language which enables the communication of specialized knowledge.

All specific languages have the mother language as a common base. The characteristics of relating to reality and creating relationships put the mother language in a position of authority over specialised languages. These languages condense specialised knowledge which can be very useful, but we must keep in mind that it is the simple mother language which permits us to relate to sectorial languages. On the contrary, specialised languages are often used to reinforce one's predominance over those who are not familiar with them, to the point that those who do not possess them are often excluded. In the social enterprise, specialised languages are accepted for their usefulness, but their collocation is secondary to that of the mother language.

I feel that it is very easy to make it complicated and **language** in particular can become such a smoke screen. I experience that smoke screen with other community organisations; I experience it going to business clubs, I experience it as a kind of defence that people have which kind of defines their area of expertise. I understand why it has been placed, but it is quite an alienating force a lot of the time, and stops people communicating in a way. We talk about transparency and we have a whole other level of language that is talking about things being more accessible, and in fact they don't make it that accessible at all. One of the things I have learnt at City Works [*the project Lin Mathews is responsible for*] is that plain speaking and not allowing people to box you around easily is a much more freeing experience and actually opens many more doors. (Lin Mathews, UK)

A social enterprise is first of all a linguistic enterprise; initially for the people who start it up, then for the people with whom it interacts. Social enterprises are service enterprises based on language and operating in a political dimension. To offer a language that gives a deep meaning to reality is part of the enterprise's significance. It is really in this sense that we have something extra that the profit orientated enterprises don't possess. The **mother language** should be considered an important value, both symbolic and political, for the social enterprise. (Chiara Zamboni, I)

2. ECONOMY

a. Market

The place where people exchange goods, services and words. Market exchanges are, in ultimate analysis, exchanges between people, men and women.

For a social enterprise it is important to be part of the market, as it is an economic enterprise to all effects. So all social enterprise workers should develop professional skills concerning business organisation, economic and financial management, and marketing techniques. They also should present themselves on the market with visibility, transparency and promptness. However, social enterprises also put the human value of their own services and products on the market. Customers who approach goods and services of a social enterprise want to buy not only a product, but above all a “process” (for example: an organic product is a good in itself for those people who consume it, but it also means that the land is not polluted, and that some disadvantaged people have been involved in the work to produce it. He who buys organic is conscious of paying for that process...). This means a modification in the global market mentality, which tends to offer goods at low prices, obtained through working conditions which often hide workers' exploitation and disregard for the environment. We also think that the contribution of social economy to the market helps create a more balanced relationship between North and South, giving more space for the 'fair trade' logic (respect for the environment, the workers and their different cultures ...).

Nowadays however market relationships are more difficult, due to the dominating reduction policies and the globalisation process. The market, which is the place where there should be advantages for both parts which meet, is nowadays actually impoverished: on one hand there are frantic consumers, on the other underpaid producers, in between the owners and the middle men who make exaggerated profits, taking advantage of their position.

In this context, social enterprises can play a very important role, showing how it is possible to raise the market quality. They can offer market goods and services of high quality (the product is in fact the result of a service where the human component is highly considered) and thus contribute to an enrichment of the exchange.

To me both social enterprise and non-profit enterprise sound the same and they both refer to the **market**. The ‘profit’ from both would be social and for the benefit of the community the organisation serves. If the profit happens to be generated income, then that being put back into the organisation would mean the organisation would be able to do more to benefit its users or community. (Lin Mathews, UK)

We have good relationships with private business environment, although at the beginning there were small discrepancies with competing companies in catering, because we are an enterprise which has public financing. Once the other enterprises saw that we provided our meals and drinks at the normal **market** prices, the relationships improved.

Our catering enterprise doesn't differ from conventional restaurants. The prices are local market prices, the same goes for our special offers. We have to try to conduct our enterprise as economically as possible, because the public funding is continually being cut and we are therefore obliged to increase our profits in order to maintain our enterprise. The objective of our activities is non-profit orientated; excess earnings must be invested or are paid back to the funders. It's getting harder and harder to live up to the social aspect of a social economic enterprise, because the economic pressure is continually increasing. (Charlotte Gruber, AU)

b. Money

Universal tool for exchanging goods

Money is present in social enterprises to pay for the work, to cover all the costs of the enterprise and also to promote its development, but without becoming the finality of the job.

In social enterprises a way of approaching work has been developed which questions the claim that money is the sole compensation. Those people who work in social enterprises do not calculate the worth of their work completely in terms of money. The measure of work is in part fulfilled by money, in part by the work's significance, by the effective pleasure deriving from it, by the possibility of conciliating working life with the family and one's own well-being. This concept of money is in complete contrast with the dominating principle of traditional economy, mainly aimed at profit-making, while it corresponds to the feelings of many people in the profit-making economy, whether employees, owners or managers.

However, many social enterprises suffer from lack of money which is always less than expected, and sometimes not even enough to satisfy peoples' needs. There are drastically reduced budgets, unsatisfactory earnings, disappointing agreements with public institutions. This dissatisfaction for the lack of money doesn't eliminate the conviction that money can never completely repay the quality of a job that possesses a value in its significance. At the same time the money problem remains an open issue in the life of many women and men in social enterprises.

There is always too little **money** for good ideas; for years reduction of funding in the social field has been causing survival problems; you have to look for other sources of capital and reorganise. The less funding, the more you are forced to work economically, not socially. (Christine Barwick, AU).

I've understood that **money** is an important element for social enterprises and the desire to profit is not to be blamed. In voluntary activities money is usually seen in conflict with policy-making. It is true that money levels out all differences while language emphasizes them, but I also believe that language can put money in its right place. First of all, there should be significance and relationships, but also marketing and money circulation. If emotions and the pride for the value of the enterprise are put first, then you must also reinforce it economically in order to have the means to turn desires into reality and continue spreading one's ideas. (Daniela Verlicchi Mesetti, I)

c. Participated business plan

The plan (annual or pluriannual) for the development of the enterprise which, in the case of a social enterprise, is not drawn up only by a technical figure, but is also fruit of a collaboration and exchange between the latter, who has to draw up the formal project, and a working team of the social enterprise.

The main objective of this collective work is to improve the various abilities of self-management, beginning with awareness of the particular meanings and characteristics of a social enterprise. The entire economic and financial re-organisation aims to improve all the existing resources, beginning with the immaterial ones: motivations, self awareness and the awareness of the meaning of the job, the possession of skills and practical knowledge, preference for the use of the mother language.

The method used in drawing up a participated business plan is based on condivision, that is the involvement of all the enterprise's components (board of directors, partners and employees). In this way, the contribution of the external experts finds its place within an active process where the experts' technical skills and knowledge are interwoven with the practical knowledge existing in the social enterprise.

It is also important to consider that the alliance will never be perfect and that the quality and method of the participation will differ from one person to another; but this does not deny the possibility for the enterprise to operate as a working team and as such grow and develop.

When a **participated business plan** of a social enterprise is drawn up, it is important to involve all the production operators. No one can consider himself not involved in a credible, formalised business plan. In our case we plan a general meeting where we, the group of consultants, will present our project with clear objectives and precise tasks to be acted on. Only if there is a complete involvement of all the people on these proposals, the plan will become actively effective. (Alessandro Viola, I)

If we want to re-launch our co-operative with a healthy **participated business plan**, we all have to be prepared for change, and **share** all the choices that will be made. Every individual has to make changes in his own way of working, his attitude with his colleagues and with the co-operative. (Luigi Aldrighetti, I)

d. Social marketing

A communication activity, carried out within the market using suitable and particular methods, languages and purposes in order to promote relationships between the products and services of social enterprises and the people to whom they are offered.

In the current complex economic scene, social enterprises are called to face new challenges, and in particular that of being part of a more competitive and levelled market, dominated by standardised and uniform goods, following the criteria of maximum exploitation of working processes. In the present market situation, it is not easy to identify and appreciate the goods and services of the Third Sector, which are a result of a working process which takes into consideration the human factor. How can the different quality of social enterprises' goods and services become evident within the market? How is it possible to be recompensed in an adequate way for this different value? Nowadays it is more important than ever to find the words which express the diversity and richness in the meaning of social enterprise products, from organic goods to the care services for people, to manual work of handicapped people. .. Therefore, marketing actions must be developed which calculate their effectiveness by their capacity to put the emphasis on the difference and particularity of the social enterprise; and they must do that using a non-specialised language, that is using the mother language, the simple and direct language used in everyday exchanges.

Some time ago the word “marketing” was strange to me, I felt that it was connected with the profit world (to advertise one’s products, promote your own quality is almost a crime for social enterprises). Now, however, I think that **marketing for social enterprise** can exist, exploiting some of the techniques used by the traditional marketing, but at the same time differing from it, especially in its final goals. This technique was then transferred to the reality of our everyday actions, into our necessity to communicate who we are and what we do, in the search, difficult I must admit, for the right words to express our being a social enterprise (we’ve never done as many leaflet drafts as in this last period!). Now we are planning own website, but we haven’t achieved a satisfying result yet. (Cristina Cominacini, I)

I’m a physiotherapist and I have an academic degree in education. Some years ago, together with some other people, I started up a co-operative dealing with children in difficulty at school and parents who didn't understand their children. We organise meetings with the children and the parents.

Marketing has always been our big problem. We consider ourselves professionals, but we can’t say that ourselves; we are good at doing our job, but it’s not up to us to advertise our own merits. We’ve had a lot of ideas on marketing, some of them have come into being, but even now the only way that we acquire new customers is by “word-of-mouth”. So, for the time being our co-operative doesn't have a definite marketing policy. The main difference between us and business enterprises is that they offer a “product” while we offer a relationship. We realise however that we need to dedicate a lot of work to communication and **social marketing**. (Chiara Crivelli, I)

e. Social enterprise

An enterprise producing goods and services for which its workers are paid

A social enterprise is a workplace, a place of socialisation, of politics, of culture. Therefore it combines several different aspects: working and economic, because it is characterised by the effort of creating a good economy, offering quality goods and services that the market can appreciate; social, because it was created through relationships between women and men, and exists on exchanges within its territory; political, because it makes its place in public life, creating relationships with more participation and freedom; cultural, because it is a place which lends itself to thought and reflection.

Social enterprise work is not a mere job one gets paid for, as it is enriched with all these aspects which make it a place where women and men can express themselves in a more complete way and do a job that has a meaning in itself.

At the same time a social enterprise is a significant reality for the entire community to which it belongs, because it offers employment, participation, cultural and human growth and, last but not least, it provides goods and services useful in the community (for example, organic agricultural co-operatives or social care services).

In the contact with customers, suppliers, banks and founders, the same abilities as in conventional business are appreciated: reliability, economic efficiency, customer satisfaction, good reputation, professional appearance and design.

In our **social enterprise** we want to find the right balance between social and economic factors, keeping in mind the care for people – it's always a tight-rope walk. (Christine Barwick, AU)

We developed a draft for a project, brought it before the local and federal public employment services and obtained approval for the project preparation phase. During the 6 months of the project preparation we developed the over-all concept for a social economic catering enterprise in Fürstenfeld and we made efforts to have the legal and commercial preconditions to start such an enterprise.

So far the success of our **social enterprise** is based upon great effort and the input of the permanent professionals, good co-operation with the local public employment service of Fürstenfeld, the good location of the restaurant in the centre of Fürstenfeld and the willingness and readiness of our workers to improve their personal situation and therefore take advantage of our offer. However it is still a daily challenge to make the gap between social factors (consideration, responding to participants) and economic factors (efficiency, cost awareness, customer-orientated attitude) narrow. (Charlotte Gruber, AU)

To me **social enterprise** and non-profit enterprise sound the same. The 'profit' from both would be social and for the benefit of the community the organisation serves. If the profit happens to be generated income then that, being put back into the organisation, would mean the organisation would be able to do more to benefit its users or community. (Lin Mathews, UK)

f. Voluntary work

An unpaid activity one wants to do, which contributes to the achievement of a good social cause.

Voluntary work is often present in the initial phase of social enterprises and, sometimes, also during their development and growth. Voluntary work stems from strong motivations expressed through making one's work available without pay, just for the satisfaction of contributing to a significant project. The payment comes in terms of human satisfaction, as an answer to a personal need for human socialisation, meeting with others, authentic relationships. The existence of voluntary work (which has been increasing recently) is evidence that not all work can be measured and compensated by money.

Therefore, voluntary work can give support to social work, but it cannot substitute it. The wager to develop good economy without profit can be won if social enterprises develop a good economic and financial management, integrating voluntary activities but not depending on them.

Voluntary sector is a term that's used to describe all organisations that are working to benefit people and not for commercial gain. That's my personal understanding, but I do have concerns that new terms are set up just to pigeon-hole something and in many ways that can be limiting.

I worry about the new world of social economy becoming bogged down as just another sector while I feel we need to break down those barriers we suffered in the **voluntary** sector for years, with people's perception of it as being the poor relation, with people bumbling about not knowing what they are doing. There are probably a lot of businesses bumbling about not knowing what they are doing either. We need to reduce the difference rather than just set up another framework and another sector. So that was my hope when we started out, that social enterprise wasn't a term used as it is now. We are seen as one and I can see that we are one, but I hope that that whole area doesn't become bogged down as just another voluntary sector with a bit more angle! (Lin Mathews, UK)

It is important to recognise that **voluntary work** is different from social co-operation, social association and non-profit institutions. This doesn't mean that one thing is more important than the other but it's important not to mix them up. So, it has to be clear that voluntary work is a spontaneous, free, and continual service of work. It can be done in an association or individually, and its main characteristic is that it is a service for which one is not paid. This makes it different from social enterprise, where one is paid respecting the non-profit logic. (Luigi Adami, I)

3. SUBJECTIVITY

a. Motivation

The reasons that are at the origin of human actions: in the case of social enterprise the needs and wishes both of the members of the enterprise delivering a service, and of the beneficiaries of these services.

Indeed, in those people who start up a social enterprise there is the need to be employed and have an income, in addition to the wish to do a job which has a meaning in itself, that lives up to certain expectations, and that promotes a positive change in the surrounding society. But also there are social demands which are awaiting answers which can bring change into the community's life style

The motives on which the creation of social enterprises are based are enriched and modified with the passing of time and with the variety of experiences; therefore they are not static, but could be looked upon as the result of a venture. We do not know in advance the real needs and desires motivating our behaviour. So we have to learn to recognise them as they occur, during the life of our social enterprise, opening ourselves up to a process of permanent growth.

I have been involved since setting the organisation up in 1986. I was part of the decision to set the organisation up in this area having seen and talked to people involved in similar ones in other parts of the country. I am **motivated** by a personal belief that children's time to play and be creative needs to be safeguarded. I feel that there is a spiralling climate of fear amongst parents for the safety of their children. This often translates into constraints on children to explore, take risks, learn and be individuals. I loved the idea that we would be encouraging people to be more inventive and expansive through activities – in some ways, if we could free up the workers the rest would follow. I am sure that whatever our age we all benefit from taking part in activities that engage and inspire us.

Encouraging people to be happy with just taking part in creative activities for their own sake is not easy. There is a great deal of pressure to produce something at the end of it that is considered 'art'. Even from an early age children are judged on these things. There is a direct link for me between being creative as a child through arts activities and being creative thinkers and doers as adults. (Lin Matthews, UK).

At the beginning of our social enterprise there were the following **motivations**: idealism, and the desire to change the unfair working conditions of women (Christine Barwick, AU)

We were 6 women, who founded the "local association women for women" with the objective to set up a social economic enterprise.

The **motivation** was to end one's own unemployment actively, to encourage others and give an example. (Charlotte Gruber, AU).

b. Initiative and investment

The starting up and the development of a social enterprises requires an investment in human, professional and financial resources. Indeed, they are experiences of co-operation and self management, based on a commitment with women and men as protagonists, directly engaged in the achievement of their own project for work and life. This requires courage, creativity and ability to assume responsibility. This attitude to act in first person is not however interpreted as an individualistic action, because social enterprises are, by definition, collective enterprises which establish contacts among various people with a common commitment. Moreover, social enterprises answer the needs of the community where they operate, develop social relationships and make a place for themselves in the area of public life, that is to say in the life of the 'polis', the community. Finally, those people who work in social enterprises tend to consider working processes just as important as the end products: consequently they pay particular attention to working methods, good relationships, well-being in the workplace, and the possibility of expressing oneself through one's job. For all these reasons the individual initiative and the subjective commitment of those people operating in social enterprises are rich in meanings that we do not always find in those who create a profit enterprises, or in those people who work there as employees.

Working autonomously, being free to conceive things in a creative way, using one's own **initiative**; and also the possibility of designing. (Christine Barwick, AU)

We were confident and convinced of both the need for dramatic action to secure the future of the organisation and that we were probably going to have to be in charge of generating that conviction to the members of our Board. None of the members of the Board had any experience of running large projects. I don't think there were obstacles but I do know that Anita and I experienced extremes of energy and excitement alongside quite extreme strain at times.

There were some struggles with other members of the staff as Anita and I were so caught up in the project and had less time to devote to our role within the organisation. Anita and I have always worked together effectively – our strengths are different and so conflict very little but make for a good mix.

There has to be a real **commitment** to it and there has to be an acceptance by the group that you are going to take some risk and that you might fail, and that's okay, but that shouldn't stop you taking an element of risk... (Lin Mathews, UK)

When we started up our social enterprise, it was clear in our mind that we wanted to constitute an enterprise where it was possible to develop communal and collective work. We started developing projects, for example goat breeding, holiday farmhouses, cultivation of border lands not considered worth farming. To say it now, it seems easy, but for us it has been difficult, a great **commitment** was necessary: we've put our heart into this enterprise. I firmly believed in this form of work, that is in this appropriation of one's working tools. (Angiolino Pizzini, I)

c. Responsibility

The starting up of a social enterprise involves a commitment and an individual and collective assumption of responsibility. First of all, there is the responsibility for making the enterprise perform at its best, by concluding a job successfully. This means excluding attitudes of dependence and passivity and adopting those centred on self-knowledge and participation. But social enterprises also have a role of responsibility in the community where they operate. Women and men of social enterprises choose to join forces in order to answer the needs of the territory, (employment in general, job placement for disadvantaged people, social care services, sociality, etc.) as they feel part of the area and want to contribute to its vitality.

The first wager of our project is certainly “**co-responsibility**”, taking charge of the territory, its problems and the resources of those people who live there. I think that this attitude of **responsibility** should be proposed to all the people, that is to all the men and women who are concerned with the territory, without appealing to their sense of duty or guilty conscience. (Tecla Fontana I)

The origin of our co-operative goes back to a period when in our village there was no nursery; so some people who already knew each other and I, who wanted to have children, started wondering how we would manage bringing up children, as we were all working. We were not the only ones who had this problem; there were couples with babies from other Italian regions who had no relatives nearby. We started meeting in our various homes, in order to reflect on this problem. We ended up organising a public meeting to ask the municipality to take on the opening of a nursery, but we received no help. So we decided to assume the **responsibility** to start a nursery by ourselves. This is how our co-operative started. (Eleonora Cinquetti I)

d. Autonomy and awareness (empowerment)

The social enterprise stimulates or increases an active and enlightened participation in community life. Starting up a social enterprise means first of all creating, for ourselves and others, a job which didn't previously exist, adopting a dynamic attitude and overcoming the logic of dependency on public assistance. For the success of a social enterprise, autonomy and creativity are vital components, which in turn favour self-management. Moreover, in many social enterprises, there is a great appreciation for practical knowledge and human resources, talents which normally have no visibility. For example, a lot of women have been able to transfer to social care jobs the practical knowledge they had developed at home, working within the family. In such a way, social enterprises transfer into a wider and collective context qualities and capabilities some women weren't aware of possessing, increasing their self confidence and the significance of their role in the community.

Our guideline is as much care as necessary, as much self organisation and **autonomy** as possible. The women should leave our enterprise more self-confident and with new abilities and skills. (Charlotte Gruber AU)

I remain excited about the GRC. I have grown as the project has grown – these two things are probably inextricably linked. When the building is a hive of activity I know it's working and I get an immense sense of satisfaction. I know I have greater confidence and that I have grown personally, but perhaps someone else is better qualified to comment on that!

We ended up there almost by accident but the rewards for us as an organisation in terms of enriching our ability to extend the ways in which we can help others to extend activities have been enormous because we are in the midst of a very diverse community there. (Lin Mathews UK)

The women themselves have expressed the fact that for the first time they have been seen, listened to, met as equals with respect and encouraged to make use of their **hidden talents** and their life experiences. They feel that they now have support and somewhere to turn to and this gives rise to creativity. Also, that they have been acting as a group provides more security and support for attaining the goals with a common interest. (Joyce Kimwaga Lundin SWE)

e. Meaning of work

Those people who choose to work in a social enterprise can live an experience where their job can have an important meaning. They are experiences varying from situation to situation, characterised by the making and breaking of significant relationships, also by conflicts, contradictions and obstacles. And yet, through these difficult situations, one can mature the awareness that one is doing a job which satisfies important desires and needs. A job in a social enterprise is the type of work which has a connection with the deepest choices of life and self-expression. Many women and men are aware of this, and are therefore able to be more optimistic in the unavoidable difficult moments they will encounter.

For many of them, there is the awareness that the work they do daily is contributing, if even in limited areas, to the change in general economic choices, which implies more social justice and a more balanced relationship with the environment.

I see my work as the managing director as a reasonable and responsible task, which goes well with my personal objectives. I think it is important to stand up for people, who either had a bad start in life, or who, through crisis and adverse living circumstances, needs support to be able to lead a self-determined life.

The social economic enterprise **meant** for me personally, that I took a task seeming reasonable and at the same time I created permanent employment for 9 more women, and on the average I will give 25 women the chance of integration in the labour market. (Charlotte Gruber AU).

4. SOCIALITY AND POLICY

a. Sharing

A common interest in the goals, modalities, resources, difficulties and choices in the life of a social enterprise.

The job in a social enterprise is a job chosen by men and women who decide to invest personally and at the same time participate in a collective enterprises. All the choices are taken jointly and members participate in first person in the life of the enterprise, in its professional aspects as well as in those regarding management and administration. Generally, at the start, social enterprises are simple structures where it is easier to share. As time goes on and the social enterprise becomes more complex, the problem of finding new forms of effective participation arises, because it is not possible any more to involve all the people in all the decisions. It is a delicate passage, exposed to the risk of job hierarchy, where some of the most involved members end up, even unconsciously, overpowering other members who have a more passive attitude. On the other hand, the growing complexity of the economic scene also requires that social enterprises accept internal specialisation and a division of roles in order to get the best economic results; so it is unavoidable that the initial all-round participation can't survive.

This issue is often related to a generation problem: the founder members' level of motivation, commitment and skills are often much stronger than that of the younger members. Each different enterprise has its own way of resolving this problem, more or less successfully: for the life of a social enterprise, it is however still fundamental that the participants share motivations, aims, practices and decisional choices.

For all the projects that are working together under one roof the benefits for all of us is that collective working, that informal contact. It is hard to measure those benefits but they are significant, **sharing** resources, expertise. It is not done in any formalised way but it happens and there are lots of ways that projects are working together and that's been very helpful for all of us.

So within the City Works we have a document that we share, everybody has one, which is "Working together to keep it together" and that is about the ethos of City works, which is encouraging us to work better together, to be more co-operative about all our working practices, to share resources. (Lin Mathews UK)

We encourage people to talk, to know each other and to be accepted by those people who don't know them. There's a positive atmosphere. Each new employee brings new challenges. With every new employee the team changes and there has to be a flexible approach to meet the needs of the participants on the one hand and to meet the economical necessities of an optimal fulfilment of the customers' wishes.. (Charlotte Gruber AU).

Division of the job and **sharing** of responsibilities make work in a **social enterprise** easier, and the interaction creates strength and trust. (Joyce Kimwaga, SWE)

Inside our business, the social aspect is important, we even have a special vocabulary; a lot of things are discussed which are not discussed in a conventional enterprise , such as the ability to do the job, the obstacles one meets. This is not easy but we feel it is part of our responsibilities; social work is a special job. (Christine Barwick AU)

b. Relationship

Relationships are the foundation of life. Each moment of the life of a social enterprise is made up of relationships: relationships among members, with beneficiaries, with other social enterprises, with people living in the territory, with people working for institutions... So the quality of relationships is particularly important. It has usually been women (whose presence in the social economy world is significant both quality wise and quantity wise) who have reflected on relationships, bringing to the surface various themes: acknowledgement of disparity, of authority, of the male/female differences, of conflict, all elements characterising relationships. Experience shows that relationships in social enterprises are better when there is the ability to recognise people's qualities, resources, different capabilities without levelling out differences in favour of a generic and abstract equality. So it will be possible to assign the other an authority deriving more from trust and the recognition of qualities, rather than from his/her institutional role and power. It's not easy to establish this kind of mature relationship between men and women, nor is it possible to avoid conflicts which, however, can be the starting point for growth, just as long as they are not faced destructively, or even worse, ignored and suffocated.

However, regarding this aspect, the Third Sector differs from the traditional economy and its working practices, consenting a higher level of liberty and self-expression on the job.

There were some struggles with other members of the staff as Anita and I were so caught up in the project and had less time to devote to our role within the organisation. Anita and I have always worked together effectively – our strengths are different and so conflict very little but make for a good mix and **relationship**. (Lin Mathews UK)

When our co-operative was created, we had complex but rich **relationships** with the Municipality. There were both professional and human relationships, a reciprocal esteem and confidence. In particular, we had a strong relationship with Silvia Geremia, the co-ordinator of the social workers, an accommodating woman, who believed in the possibility of the Municipality to respond, and in our skills and professionalism. There was a confident atmosphere in building together social services for the community. As a co-operative, we had indicated new needs, mostly in the area of younger people with problems. The Municipality understood that our proposals were useful and was willing to listen to us and work with us. Recently, however, things have changed, and our co-operative (which had proposed the service in the first place) is running the risk of becoming only organised man-power, completely dependant on the Municipality itself. On these aspects of the relationship between co-operatives and public administrations, we got to the point of open conflict and now we are trying to recuperate good relationships (Monica Marcazzan I)

The association doesn't work if there are not good **relationships**; we need to be in agreement and have a common 'feeling'. We've experienced profound divergences. At the beginning there were seven of us, there was a firm friendship between three of us, and everything worked well. Then there were problems of communication and relationships between two of us and another; there were doubts and difficulties and this lead to tensions in the entire group, till we had to end our relationship with this girl. This break-up has led to an improvement of relationships in the group, especially for two of us. Through this incident we have learned how we can exploit all our different skills and also how we can open our group to other people, involving them in all our discussions. (Cristina Cominacini Barbara Lo Tartaro I)

C. Active citizenship

The capacity of citizens to organise themselves and resolve community problems together, participating personally in public life. In this perspective, citizens are not seen as **atomised** individuals, expressing themselves exclusively through formal democracy, but as women and men operating individually or in groups, everyone contributing with their differences, desires, skills.

Social enterprises are an example of active citizenship, because they create the conditions for starting up a working experience that is at the same time a social experience. In this sense they are also active subjects in the territory, open to other realities, including those of the public institutions. It is a particular vision of life, not dominated by individualism nor institutionalised, but putting men's and women's relationships up front, thus creating a social fabric.

The mainspring driving me into this experience of **active citizenship** has been my wish to start up a project for the management of public services, available for all the community. My aim is to find the way to make sensitive people understand how they can achieve this goal and this is not easy, but it is a very important wager. And I think that the only way to contrast a capitalistic, institutional management is to try to do the job together, with the citizens. This was my biggest motivation for becoming involved in this project. I'm aware that this is a way of thinking for a few, in contrast with the dominating point of view. It is difficult, as it requires a personal and direct commitment; the willingness to stake one's all and be an active and critical citizen. But it's also a fascinating way to experience politics and collective life. (Tecla Fontana I)

d. Critical consumer habits

Critical consumer habits are the way by which we can have a practice of social justice in our everyday life. In every moment we can make choices affecting economic mechanisms, the quality of our lives, and also that of people living on the other side of the world. Buying goods is one of the forms of our economic participation; the critical consumer habits, in turn, are the method by which we can effect economy, even the world economy.

Social enterprises generate working processes, both productive and for the market, that are different from those of the dominating economy. They are processes which always keep the economic advantages in unison with morality, promoting the possibility to combine the search for what is useful with the desire for justice, the attention for one's well-being with that of others, influencing consumer habits and lifestyles of the community where one operates.

Every family of our association, through **critical consumer habits**, makes some choices in favour of what we call “second justice”. For instance, using an ecological washing powder instead of one with polyphosphates, buying a newspaper edited by an association, instead of by a holding, a juice produced by a small company, instead of by a multinational company, an organic product of our area instead of an OGM product sold by a multinational organisation. (Graziella Caloi I)

'Well-being' doesn't always coincide with the possibility of having high incomes or buying lots of **useless things**. You can be well-off and earning a lot of money without feeling good.

Nowadays we should be able to give a sense to the goods we buy, to production activities and, after all, that is what the Third sector is all about. I like thinking of the Third Sector not as a marginal area, connected to the welfare government crisis, occupying the spaces of a reduced public initiative, but as a Third Sector that is growing because it has its own ideas, it takes its own responsibility for consumers' and producers' dissatisfactions, it tries to develop consumer goods which are richer at a social level, at a material level, a new way to work and offer services.

We should try and imagine a less gloomy society and economy, able to give more joy; try to imagine a productive activity and consumer habits different from those we've been used to; try to imagine the Third Sector as a place where an enterprise promotes the need for change and tries to answer those demands that are emerging impressively in less developed countries, but not only. (Franco Botta I)

e. Self management

For social enterprises, the self management method, that is the experience of a co-operative and self-organised job, is fundamental. Everyone involved takes part as a real protagonist; men and women joining together to set up experiences of professional and social growth, associating freely in new ways, different from those commonly adopted by public and private enterprises, which have working forces made up essentially of employees. This new way of working pays attention not only to the products, but also and above all to the processes used. It offers goods and produce with a quality and added value resulting in a process which pays attention to: respect for the environment; ethical use of money; improvement of human conditions (job placement of the so-called disadvantaged people; care services for children, handicapped, old people, immigrants,...); creation of a social fabric; territory development; active participation in public life; re-orientation of the 'fair trade' policy between the North and South of the world.

We were teachers in a diocesan school, but the diocese didn't oversee the school directly, so we learnt how to organise ourselves in many aspects of scholastic life. When the diocese closed all its schools, we didn't want to give up our experience, so we started up our co-operative. It hasn't been easy; actually it has been a real challenge transforming teachers into members of a co-operative. Normally, teachers do not have to deal with economic and management issues in their jobs. At the beginning we talked about money without understanding anything. It has been a great change and effort for us to face all these aspects, because they are not part of our acquired culture and way of thinking. Anyway, we learned **self-management**. Now we are a real Board of Directors and have become more capable in this field. In this way we have been able to keep alive a school experience which is extremely positive at an educational and didactic level. (Giuliana Zampieri I)

The Cà Magre history is the history of four young people, two men and two women, who were unsatisfied with their jobs (I was an employee, Olga a teacher, another one was a worker...). We were friends and one day we said to ourselves: Why not try a **self-management** experience in the countryside? So we started working for an agricultural co-operative. Having practised traditional farming we came to two conclusions: first of all, we wanted to self-manage our work and, above all, we wanted to take up organic farming, because traditional farming methods have an impact on the environment which is too harmful and destructive. (Antonio Tesini I)

All of us, the members of the Metalworker Co-operative, came from jobs as employees. We used to have lots of discussions and arguments with our employer. Things came to a head in 1976, when we finally succeeded in starting up our own co-operative producing boiler components. It was an experience of complete **self-management**. In two years, we had our own headquarters, a big shed on our own land. And to think that we started without any money! At the beginning it was difficult; for years we even had to give up our regular salary. But at the end, we were repaid and now we are a strong and growing company. We still work by self-management. And this means a lot of other things: in the factory workers are not oppressed by their employer, they work hard because they feel they have responsibility. In other workplaces, if you want to speak with your colleagues, you have to do it behind your employer's back, as in a barracks. Otherwise the owner arrives and asks you if there's something wrong or if you need something. Here, instead, you can speak freely... of course, without interrupting your work, and without taking advantage of the situation.

And then we care about the environment: we've introduced a new closed circuit system in the painting sector. It enables us to use half a litre of water for each square metre of painted product, instead of the 40 litres generally used by the other Italian companies. (Giovanna Cimolai e Mosè Tirapelle I)

5. CONTEXT

a. Territory

A social enterprise puts its roots down in the local context, building territory networks which will bring out the local particularities which give value to that area. Therefore the enterprise has a local dimension, strictly entwined with the territory's improvement and development. Social enterprises stimulate local community growth in the following ways: they favour the inclusion social-wise and work-wise of the so called disadvantaged people; they improve the quality of services; they operate for the safeguard of the environment; they favour the meeting of different cultures; and finally, they encourage active participation in community life and the development of new forms of social responsibility.

We have good relationships in our **area** with our neighbours, the shops nearby, other organisations and the local authorities. It probably depends on our transparent image. Our clients are never excluded or treated with hostility by our organisation. (Christine Barwick AU)

We are integrated in local initiatives and planning processes and we have good contacts with local authorities and communities of our target area. We take part in different events of the local employment pact and we are integrated in the local European management. We also have good contacts with enterprises who might be future employers for our women. (Charlotte Gruber AU)

It (our enterprise) is also making an impact in an **area** which was a re-generation area, and locally it is also making an impact, so therefore it is not just the projects that we are serving, but further afield. There is a good balance between community projects and local facilities for local people. (Lin Mathews UK)

Within the Macramé project, there is a new bed & breakfast association which is being started up in a disadvantaged mountain area. This initiative will give an added value to the entire **territory** which is now suffering from problems of depopulation. The Association will promote 'green' tourism, respecting the environment (naturalistic trails for discovering the territory will be proposed). This activity will involve local women who will put to use their own traditional skills in domestic and family care. In this way, the local families will have the possibility to integrate their incomes without abandoning the mountains. (Federica Canova I)

b. Network

The plan for a network is part of the social scene, which always implies connections with other subjects; it is placed in a context and from that context it is fed. Nowadays one hears a lot about networks and many have been set-up. There are networks created in function of one's own enterprise, others one approaches for different reasons, but which suggest and promote the idea of social enterprise. The network's task is often identified as a design conceived for planning, that is, as a rational project for the future actions. But this abstract theory is in contradiction with the complexity of social issues. It is for this reason that in the social context, it is better to adopt the method of an "open project" or "dialogic project" always in contact with the context. Every revision is made after receiving feed-back from the context, a continual dialogue with the surrounding reality.

The network created among different subjects is the most suitable tool to implement an open design, as it gives possibilities to compare, exchange, and grow reciprocally. Through the network, it is possible to deal with common problems, using our skills and practical knowledge, being aware that a solution to social problems can also come from people's commitment, more than from the contribution of external specialists.

When we create something new, it is very important that we relate to the context, keeping in mind that what we are going to promote is not what is in our mind. It is wrong to think: "I've had a brilliant idea so I'll do something new". No, it is not this that gives us results, but the way in which I connect in a more creative, consistent and open way than in the *initiatives already existing*. This is what gives social value to what we do. The multiplication of initiatives also means multiplication of compartments and separations, and everyone has to work in his own "box". In the social context there is often a situation of fragmentation, and then people say: "We work in a **network!**" (Franca Manoukian IT)

The social economic circumstances created a need for a social **network** among women from ethnic minorities. They wanted to start their own business but they didn't know the social structures and they didn't have the capital for starting it up. Co-operation with other women is expected to give mutual support and a social network. (Joyce Kimwaga Lundin SWE)

c. Environment

Nowadays the environmental problem is crucial in those societies which are well developed and have established a relationship based on possession and exploitation of territories and their resources. This is a type of relationship with nature which is at the base of economic development aiming only at profit. This type of development not only condemns to poverty millions of people who are not permitted access to natural resources (take the dramatic problem of water supply), but also provokes environmental modifications which inevitably damage the bio-physical global context, to the point that survival and human life development are put seriously at risk.

In the social economy context, environment is considered a 'living' subject, made up of culture, memory, wealth and knowledge which can produce forms of sustainable development for the future. A lot of economic initiatives in the Third Sector refer to environment friendly activities: co-operatives of organic agriculture, waste recycling activities, re-use of used materials.

Re-use in the office means using paper on both sides before you throw it away. You might then shred it and pass it on to the 'Scrapstore' where groups could use it again for papier maché.

There are so many things available in the 'Scrapstore' for re-use they are difficult to list. My reference to buying into re-use was an expression to describe the way in which people commit to thinking about how they can work in more sustainable ways for the **environment**.

We promote re-use; we have systems in the place where it makes it relatively easy for people to buy into re-use and be **environmental** within their offices. (Lin Mathews UK)

The starting point of "Le Terre della Grola" (Grola lands) project is a group of farmers who, in the 70s, going against the tendency of mass abandonment of the land, and above all of hills, chose another way. They started up an organic farming project called "Ottomarzo" on some abandoned marginal lands. The project was both exciting and difficult: using the co-operative method, we wanted to promote a project for **environmental** development. We chose to produce typical local products, establishing a particular relationship with the land, considering it not as an element to exploit, but as something to get to know, with which to work in collaboration. (Luigi Aldrighetti I)

This activity came from my passion for the Pellegrina marshes, one of the three damp areas that still remain south of Verona. Originally the marshes derived from the Tartaro river overflow, and, being rich in water, they had very particular vegetation and many forms of life that nowadays risk extinction. As a co-operative, we drew up a re-naturalisation project, including a re-forestation plan, traditional growing of sedge, a plan of natural paths and observation points for the marsh fauna. With this project we would like to demonstrate that agricultural enterprises should have an active role in the **environmental** protection: our agricultural enterprise takes care of an area which isn't farmed and where nothing is produced, but it reflects the **environment** in which our enterprise works. We derive no direct income from this area we work there on a voluntary basis, deducting the time and rental costs from our agricultural budget. (Antonio Tesini I)

d. Public Institutions

Public institutions have an important role in the development of the Third Sector, which is crucial for employment of disadvantaged people, for the territory's economic and social development, for the growth of a feeling of belonging and participation in community life. Public institutions can have an important role in the support of the third Sector, regarding legal and normative aspects and allocation of funds.

The government is also interested in supporting initiatives of self-organisation, for citizens and workers to start up enterprises providing care services for people, seeing that the ability of the state to support Welfare policies is decreasing.

In the last ten years, many of the new social enterprises are involved with care services for people. Very often, these enterprises offer social services that the state can't provide: day nurseries, support services for families with children in difficulty, services for old people and for the handicapped. In these cases, the social enterprises stipulate agreements with public offices and they largely depend on these for their financial well-being.

However, it is important for these enterprises to manage the relationships with public organisations at a co-participation and co-management level. They are sometimes passive in their attitude, but more often they manage to collaborate in the creation of new services, thus stimulating public administrations. It is important to develop the awareness that we are offering a service appreciated by the public, and that the entire community is interested in its quality.

It is a major problem for all charitable organisations in this country to raise core revenue year in and year out. Over the years I have been involved, there has been a trend developing which has been to fund "new and innovative" project work rather than core running costs. We recognised that the area of work we were involved in was not considered by our **local authorities** to be important enough for them to commit to long term funding. The answer for us was to continue to fight hard to establish a reasonable level of revenue support from our County Council but to recognise that we would not be able to expect that support to increase. Part of our argument for establishing on-going support from them was that we would take responsibility for our long term security by increasing our ability to generate more income. This we have done through the City Works project. (Lin Mathews UK)

As a social and economic enterprise, apart from the economical target, we render a service of integration, which is positive for society and legitimates the **public authorities'** funding. A part of the public money goes as taxes and social contributions, and therefore back to the state; the rest is used for paying for wages and salaries. The employment and integration of long-term unemployed women contributes to the well-being of the entire society and brings with it security, reduction of health insurance costs and other social costs. (Charlotte Gruber AU)

I work in a co-operative for the support of young people in trouble. At the beginning, our experience was that of planning together with the public **institutions** that had a very important role, as it was they who chose to support young people in difficulty and therefore allocate funds for our initiatives. On the other hand, we, the co-operative, put all our human resource and skills into the initiatives.

There was a confident atmosphere in creating social services together for the community. We felt more partners than employees. People in the administration developed a particular sensibility for the social problems we dealt with, an interest which has now disappeared.

Our problem is that now the public institutions consider our service as just one of the many services offered to the community, so it is evaluated only on an economic basis. We must work to re-establish a relationship based on collaboration in the projects between us and the institutions. (Monica Marcazzan I)

6. IMMATERIAL ASPECTS

a. Culture

The **social enterprise** is a place where the economic activity is interwoven with other aspects of human life: subjective, social, political and also cultural. Here “culture” means not only knowledge and skills, but also, the basic orientations which guide us in the interpretation of reality and our actions. The presence of social enterprises in a territory contributes to a culture modification in that area: first of all because they propose a new lifestyle, and a new attitude to money and the market which is very different from the dominating profit-making mentality. Secondly, they demonstrate a practice of working and social relationships which is based neither on individualism nor on collectivism, but on people's desires, as individuals or in groups, to establish free relationships, building a social fabric and actively participating in territory life. Moreover, social economy proposes a model of respect and sharing in its attitude to the earth and the natural environment, instead of a model of exploitation and the appropriation of resources.

We get people to co-operate by making it as easy as we can. And by a bit of ranting!! We have a very lazy population over here and I include myself – we’ve all become used to discarding and getting a new one if something breaks down. It takes more effort and thought to change this **culture** and this kind of mind set which is why we hope that by encouraging re-use with children in particular we’ll be able to shift attitudes...

As I said above – people are lazy! Car use is high here. People want convenience before they want to considerate about the environment. As a result parking is a problem as there just is not enough to go round. The only way to deal with this problem is to accept that we will have to continually meet with others who share our building, to talk to them about being considerate, not parking in spaces that are for people with disabilities and not to park where pedestrians need to walk. It’s all very basic but once again we’re trying to change people’s mind set and **culture** without having to introduce restrictive measures which will be costly and won’t change attitudes.

What’s been good about that is that it is chipping away at people’s ‘mind set’ again. But it is not easy but that is what “Working together to keep it together” is all about. It was never going to be easy, it’s constant but interesting.

The area has had a terrible reputation and we are constantly hearing people say that they feel very nervous about coming to Barton. There is a very bad reputation out there, it is not based on truth; it is probably no more dangerous or unsavoury than a lot of places elsewhere, but we are up against that. So collectively in the building, with others who work alongside of us, that is an important thing to get across, that we collectively work to changing that perception. Because we owe it to the area where we are all thriving as organisations because we come there, and we cannot be an island within Barton. Because we all gained so much from being there we must try and raise the perceptions as well. (Lin Mathews UK)

a. Male/female differences

The female difference plays a very important role in the social economy area, to the point that a new way of being present in the labour world has developed. We are referring to many aspects: the wish, typically feminine, for not separating the job environment and private life, family and leisure; the search for a job which has a meaning in itself; the consideration of money as secondary to pleasure and commodity on the job; the attention to relationships and well-being on the job; the ability to assert your particular skills; of intuition, management of conflicts, listening to others, attention to the context of the workplace - in short, the capacity to make use on the job of traditionally female knowledge and practices, generally not considered part of professional skills.

To these aspects we can also add the female attention to language and communication, expressed preferably in the mother language, instead of technical jargons.

These are the novelties introduced by women into the social labour world, but they are also considered interesting by a growing number of men. In the world of the social economy there are men who are starting to reflect on the male difference and considering themselves in their own partiality, establishing with women relationships that are not easy, but definitely freer.

As our target group are women, only 2 men work as permanent professionals in our enterprise (1 in the kitchen, 1 in service). **Differences** that arise because of the different countries of origin rather play a role. At the average 25 % to 35 % of the women are from foreign countries and they often have language problems or have different attitudes towards work. We try to deal with the differences in a constructive way and go into them, to give the opportunity for mutual understanding and questioning about it. (Charlotte Gruber AU)

We recognised the difficulties some people had in taking us (women) seriously, however we always considered that to be their problem and never considered colluding with it.

I do think that women and men have very different ways of working and I think one of the strong attributes as a group of women was our flexibility and disregard for losing face if we needed to change (Lin Mathews UK)

All the initiatives concerning my being a woman have involved me deeply. Talking about ourselves and our own experiences as women means going back to the roots of our being. We can't have success in our enterprises if we are not able to give the right value and measure to our female thought. To do so, we have to develop a new interior awareness which can be translated into action. These conclusions of mine often come into my mind, reinforcing the confidence in my abilities and encouraging me to give more space to my convictions. (Judith Whiteley I)

b. Disadvantaged subjects

The area in which social enterprises move is that which values the differences in individuals, first of all the male/female difference, in the conviction that a free sense of one's own differences, many of which change throughout life, permits the full expression of oneself, of one's resources and potentialities. This vision leads to consider differences not as disadvantages to be overcome, but as potentialities. Therefore, the so called “disadvantaged” subjects are seen as creative women and men, protagonists in their own job, able to contribute, through self-expression and relationships with others, to the development of the whole community.

The positive evaluation of individuals with differences is not something to take for granted, but needs a constant personal and collective reflection, a growth of self-awareness, also regarding the consciousness of one's emotions, one's body, and a strong attention to social relationships. It is a process of re-elaboration which leads to reflection on issues such as the different way in which women and men think of the organisation models, manage authority, relate to money and markets, and how these and other differences interact in the social enterprise.

We always work on people's capacity to express resources, even when they are people who seem not to be able to answer the requirements, the so called '**disadvantaged people**'. This is possible when you take time with these people, paying attention to what they have to say and respecting them. Then you can have extraordinary results. (Maria Teresa Bosco I)

In co-operatives or associations you generally speak about “beneficiaries’ needs”, but I believe that you should also speak about the needs of those people who work in **social enterprises**. For example, if I choose to start up a co-operative dealing with people in trouble, probably I do that because I express my radical need for a sociality which is less fractured, less difficult, and less competitive. If we reflect about the needs at the origin of co-operatives, we realise that the condition of those people who are offering the service is not so far apart from that of the beneficiaries of the service. So I can stop calling these beneficiaries “**disadvantaged people**”. Reversing the perspective, I can see these people as bringing resources, availability, and people without a “social mask”, which I do not find among the so called “normal” people. If I can see in the 'other' someone bringing me richness, the inversion is interesting. (Wanda Tommasi I)

d. Politics/policy

Social enterprises belong to the public life sphere, that is the 'polis' life, the place where individual existences, collective needs, economic activities, social relationships, languages, institutional choices and cultural changes entwine. It is the fabric of exchanges and relationships we call "politics", a form of politics where the focus is on one's personal experiences, and where public places recognised as such are not only the institutional ones, but also all the places where one works and lives, therefore not separating politics from one's life, culture and job. Moreover it is a form of politics made up of relationships, that is exchanges between women and men. The exchanges take place through language, and it is a continuous negotiation. The **relationship** practice, in as much as exchange, brings out the differences, starting from the **male/female differences**, avoiding the levelling to a reductive model of equality. This form of politics, typically a female one, loosens the rigidity of traditional politics regarding organisation and idealisation, and gives one freedom to participate in public life.

All the exchanges and events in the 'polis' sphere refer to more general events and phenomena. Acting in the 'polis', that is in a context near us, also helps us understand enlarged phenomena and relationships.

Politics, as we mean it in this project, is that which enables us to turn into reality those things we consider valid. There is no separation between feeling them substantial and the actions to implement them. In traditional politics, the opposite often happens; some ideas and proposals are thought to be effective, therefore they are demanded and required from outside: it is the institutions that have to change and have to offer us what we ask for. In our project, the change is that we make possible those things we desire, through our direct involvement, establishing relationships with other people. This is the different quality of our politics: feeling authorised to "produce" changes. (Loredana Aldegheri I)

Our co-operative is a **political** enterprise in the highest sense of the word, as an activity aiming to modify the world where we live, permitting the subjective resources emerge. (Chiara Crivelli I)