



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Fondazione
CARIPLO



Sloworking®
LAVORO A RITMO DI VITA

LAVORO DISEGUALE

STORIE DI
MOBILITAZIONI
E SOLIDARIETÀ
POSSIBILI

A cura di Laura Galuppo

FrancoAngeli



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LAVORO DISEGUALE

STORIE DI
MOBILITAZIONI
E SOLIDARIETÀ
POSSIBILI

A cura di Laura Galuppo

FrancoAngeli 

Questo volume è stato pubblicato nell'ambito del progetto ““NEw Spaces of SolidariTy for Work: Non standard workers' solidarity to face inequality challenges (NEST4Work)” – ID 2023-1366, finanziato da Fondazione Cariplo all'interno del bando “INEQUALITIES RESEARCH – Generare conoscenza per ridurre le disuguaglianze”.

Isbn e-book Open Access:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti
che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Preferisco le eccezioni.

Wisława Szymborska, “Possibilità” (1986)

Indice

Introduzione , di <i>Laura Galuppo, Marta Piria, Andrea Bonanomi</i>	pag.	9
Disuguaglianze lavorative nello scenario italiano , di <i>Irene Garigali, Andrea Bonanomi</i>	»	17
Organizzare solidarietà lavorativa: dal mutuo aiuto alla mobilitazione , di <i>Laura Galuppo, Carlo Pistoni, Marta Piria, Irene Garigali</i>	»	40
Lavoro diseguale e community solidali in Italia: una mappatura , di <i>Marta Piria, Irene Garigali, Laura Galuppo</i>	»	61
Solidarietà, rappresentanza e mobilitazione: le esperienze di ACTA, C.Re.S.Co. e Pari Merito , di <i>Autori vari</i>	»	78
Solidarietà ed occupabilità: le esperienze di Lavoro Over 40 e GirlsRestart , di <i>Autori vari</i>	»	97
Solidarietà e sviluppo di comunità: le esperienze di Officine Zero, neu[nò] e Collettivo Freeco , di <i>Autori vari</i>	»	111
Valutare il valore generato: il percorso di valutazione dialogica di NEST4Work , di <i>Laura Galuppo, Marta Piria, Irene Garigali</i>	»	128
Conclusioni: senso e opportunità di produrre valore nel Terzo Settore, nell'epoca dell'alienazione del lavoro , di <i>Vanessa Trapani</i>	»	141
Riferimenti bibliografici	»	149
Biografie degli autori	»	157

Il presente lavoro di ricerca e la pubblicazione che lo illustra sono stati realizzati grazie al Contributo di Fondazione Cariplo nell'ambito del bando *Inequalities Research* (ID 2023-1366).

Oltre a Fondazione Cariplo, desideriamo ringraziare tutte le colleghe e i colleghi che con competenza e passione si sono coinvolti in questo lavoro arricchente (in ordine alfabetico): Eduardo Calvanese, Chiara Corvino, Mara Gorli, Cristina Morlino, Harriet Pinel, Maura Pozzi, Silvio Ripamonti. Grazie all'Ufficio Direzione Area Ricerca e Sviluppo Attività Finanziata dell'Università Cattolica del S. Cuore per il supporto.

Grazie a Mattia Cavani, Giada Riva e Silvia Gola (ACTA), Allegra Caputo (Collettivo Freeco), Napoleone Zavatto e Tommaso Bianco (C.Re.S.Co.), Marina Dal Fabbro (GirlsRestart), Giuseppe Zaffarano (Lavoro Over 40), Michelangelo Pavia (neu[nòi]), Manfredi Scanagatta e Alessandro Splendori (Officine Zero), Monica Testi e Dalila Bachis (Pari Merito), che hanno collaborato attivamente alla ricerca e contribuito alla scrittura dei casi raccontati in questo libro.

Ringraziamo anche i rappresentanti e le rappresentanti delle istituzioni, università e mondi professionali, che ci hanno accompagnato in un avvio proficuo e una gestione “pensata” del progetto: Ani Baboomian, Angelo Benozzo, Aldo Carera, Simone Caponetti, Danilo Conte, Annibale d'Elia, Nora del Vecchio, Andrea Foschini, Suping Huang, Gianfranco Incandela, Elena Lattuada, Paola Galuffo, Rosangela Lodigiani, Federica Maltese, Matteo Matteini, Elena Militello, Annalisa Murgia, Ivana Pais, Matteo Parmigiani, Irene Pavlidi, Vanesa Pelizza, Davide Russo, Simone Siliani, Giulio Stumpo, Ruben Zappoli, Giovanni Zinna.

Un immenso grazie ad Associazione Slowworking, partner della ricerca, e alle professioniste e professionisti – Silvana Loffredo, Martino de Mori, Martina Montrasio – senza cui questo progetto non sarebbe stato né possibile né sostenibile.

Un ringraziamento speciale, in ultimo, a tutte le persone che operano attivamente e con passione entro il variegato mondo delle organizzazioni solidali: ci hanno mostrato come si tiene vivo l'impegno per un lavoro più giusto e dignitoso.

Introduzione

di Laura Galuppo, Marta Piria, Andrea Bonanomi

1. Disuguaglianze, lavoro e ricerca di solidarietà

Il mondo del lavoro contemporaneo è segnato da disuguaglianze di varia natura, che limitano la possibilità di accesso a opportunità e diritti per molte lavoratrici e lavoratori. La flessibilizzazione del mercato e la sua parziale deregolamentazione, la moltiplicazione di forme di impiego cosiddette “non standard”, l’erosione di molte tutele collettive, l’isolamento legato al lavoro da remoto o a quello di piattaforma, la presenza di culture ipercompetitive, centrate sulla performance e sulla negoziazione individuale di diritti e doveri... sono solo alcuni dei fenomeni che stanno attraversando il lavoro oggi, e stanno rendendo sempre più complesso per molte categorie di persone accedere a lavori dignitosi, godere di equità di trattamento sociale ed economico, avere accesso al welfare e ad opportunità di crescita e realizzazione attraverso il lavoro.

In questo scenario, parlare di *solidarietà lavorativa* sembra una sfida quasi anacronistica.

Fin dalle prime rivoluzioni industriali, la solidarietà lavorativa si è fondata su un’istituzione centrale, quella dei sindacati. Essi rispondevano ai bisogni di tutela, rappresentanza e socialità di un mondo relativamente stabile: persone con forme di impiego dipendente, identità professionali e di classe bene riconoscibili e distintive, luoghi di lavoro comuni. Oggi, l’insieme di queste condizioni è messo in discussione. Le traiettorie lavorative sono sempre più fluide, differenziate e non lineari, con un aumento dei contratti atipici, del lavoro autonomo precario, delle piattaforme digitali, dei settori informali. Le forme di identificazione comuni basate su classe sociale, visione politica o religiosa, appartenenza a comunità professionali e organizzative stabili... vengono meno e sono più fragili.

D'altra parte, la trasformazione del lavoro oggi non tocca tutte le persone allo stesso modo.

Heyes e Tomlinson (2021) evidenziano come l'accesso a forme di lavoro "dignitoso", ovvero esercitato in condizioni di libertà, equità, sicurezza e rispetto dei diritti, come definito dall'International Labour Organisation (ILO, 1999; 2015), sia fortemente diseguale a causa delle disparità strutturali profonde che caratterizzano la nostra società ed il mercato. Le disuguaglianze sociali, economiche, territoriali si moltiplicano e si stratificano, rendendo alcuni soggetti molto più vulnerabili di altri.

Queste disparità impattano anche sulla capacità dei lavoratori e delle lavoratrici di oggi di organizzarsi e sviluppare forme di socialità e solidarietà, di scambiarsi risorse, di mobilitarsi per i propri diritti. La ricerca sociologica recente ha in effetti ampiamente dibattuto su quanto, rispetto al passato e alle esperienze sindacali del secolo scorso, oggi lavoratori e lavoratrici faticino ad unirsi attorno a una causa comune, perché spesso non condividono né la stessa esperienza, né lo stesso spazio e tempo di lavoro (Mattoni, 2022). Anche la costruzione di un'identità collettiva, condizione fondamentale per una solidarietà organizzata capace di attivare e connettere attorno a un progetto comune, che sia di attivismo, di lotta o di mutuo-aiuto, viene ostacolata da precarietà strutturale e frammentazione (Watson, 2016). A questo si aggiunge la crisi delle istituzioni di rappresentanza tradizionali, che spesso faticano a intercettare le esigenze che provengono da persone che hanno forme di lavoro ancora considerate "atipiche" – es. lavoro freelance, di piattaforma – o che sono meno note, o che presentano configurazioni intersezionali complesse (es. donne migranti con disabilità, giovani freelance in settori emergenti, ecc.).

A fronte di questo quadro, nella ricerca che presentiamo all'interno del presente volume ci siamo chieste e chiesti come sia possibile costruire forme di solidarietà lavorativa oggi in Italia, a quali condizioni e per chi.

Il tema, in effetti, è oggetto di un profondo dibattito scientifico e culturale. Molti studiosi di scienze dell'organizzazione, ad esempio (cfr. Armano e Murgia, 2017; Borghi, 2021; Borghi e Murgia, 2024), stanno sottolineando come la solidarietà sul lavoro sia una pratica che non può essere abbandonata ma nemmeno recuperata nelle sue forme passate; essa piuttosto richiede di essere ricostruita, è un orizzonte da re-immaginare e da riorganizzare in forme anche nuove.

Il campo sociale sta dando ragione a questa lettura. Tutt'altro che estinta, infatti, la solidarietà lavorativa sembra riemergere oggi in forme inedite, attraverso movimenti, aggregazioni spontanee ed organizzazioni del terzo settore, in parte ancillari al sindacato, sempre più presenti e sempre più riconoscibili in contesti diversi.

Si tratta di forme di solidarietà organizzata che spesso nascono dal basso, come collettivi, esperienze di associazionismo, di volontariato, di cooperazione sociale o di attivismo online... che assumono esplicitamente e a volte esclusivamente come *causa* quella del lavoro e delle sue disuguaglianze, costruendo azioni possibili per sensibilizzare, portare aiuto e trasformare il lavoro e la società.

A livello internazionale questo fenomeno è noto e studiato da alcuni anni. Analizzando una varietà di esperienze organizzative, come comunità solidali, movimenti sociali, fabbriche recuperate e cooperative, diversi studi hanno mostrato come la solidarietà lavorativa possa essere organizzata in forme nuove, cosa comportino queste organizzazioni per le relazioni e le persone e quali possibilità e rischi ne derivino (Daskalaki *et al.*, 2018; De Coster e Zanoni, 2023; Esper *et al.*, 2017). In larga misura, queste analisi si sono concentrate sui valori, i principi e le pratiche organizzative di queste realtà alternative, contrapponendole a ciò che si trova comunemente nel contesto dei sindacati o nei luoghi di lavoro e portando alla luce un repertorio ampio e creativo (Parker *et al.*, 2014; Del Fa e Vasquez, 2019). Ad esempio, diversi autori (Tassinari e Maccarone, 2020; Schou e Bucher, 2023), hanno esplorato lo svilupparsi di forme alternative di solidarietà nell'era della *gig economy* o tra i freelance (Piro e Murgia, 2025). Anche in Italia, di recente, sono state raccontate esperienze e buone pratiche nel contesto del lavoro autonomo e freelance (Bottalico *et al.*, 2025), del lavoro di piattaforma, del lavoro artistico (Bozzon *et al.*, 2025), per citare alcuni esempi. D'altra parte, l'efficacia di queste organizzazioni nell'affrontare le disuguaglianze rimane ancora oggetto di dibattito. Diversi autori hanno evidenziato la presenza di dinamiche di esclusione anche all'interno delle reti di solidarietà, che spesso riproducono, anziché sfidare, la natura frammentata e autoreferenziale del capitalismo neoliberista (Cabot, 2016; Fleischmann *et al.*, 2022). Questi autori suggeriscono che, affinché le organizzazioni di solidarietà possano mantenere le loro promesse, esse debbano superare la seduzione di culture paternalistiche o spontaneistiche e l'autoreferenzialità (Scholz, 2015). Un'altra condizione fondamentale risiede nella capacità di queste organizzazioni di adottare pratiche che vadano oltre la promozione del benessere degli individui e che affrontino le cause profonde delle disuguaglianze (Prilleltensky e Nelson, 2009).

Il progetto *NEST4Work* che in questo volume viene raccontato si inserisce in questa necessità urgente di indagare e comprendere le esperienze emergenti di solidarietà lavorativa in Italia, al di fuori delle realtà più note del sindacato e dell'associazionismo di categoria, approfondendone le forme, le pratiche, e l'impatto.

Scopo generale della ricerca è stato dunque da un lato l'approfondimento delle caratteristiche, culture e valore prodotti da tali esperienze solidali, dal punto di vista dei suoi fruitori e membri attivi; dall'altro, lo sviluppo di letture e strumenti concreti che possano consentire a queste realtà di crescere e valorizzare il proprio operato, rendendolo visibile e apprezzabile entro uno scenario più ampio.

2. Il progetto *NEST4Work*: obiettivi, metodologia e fasi di lavoro

Il progetto *NEST4Work* (*NEw Spaces of SolidariTy for Work: Non standard workers' solidarity to face inequality challenges*) è un'iniziativa di ricerca progettata da un team interdisciplinare afferente al Dipartimento di psicologia dell'Università Cattolica del S. Cuore, in collaborazione con l'Associazione Slowworking e finanziato dalla Fondazione Cariplo nell'ambito della linea di azione *Inequalities Research*.

Scopo generale del progetto è stato comprendere quali forme organizzate e dal basso di solidarietà lavorativa fossero presenti oggi nel panorama italiano, indagandone le caratteristiche, i profili e gli impatti e sviluppando strumenti in grado di valorizzare e migliorarne l'azione.

A fronte di questo scopo, il progetto ha adottato un approccio psico-sociologico (Barus-Michel *et al.*, 2002) ispirato a una prospettiva critica e intersezionale, che ci pare presenti un potenziale considerevole. La letteratura esistente sulle disuguaglianze lavorative attinge infatti principalmente dalla sociologia, dall'economia e dal diritto, trascurando spesso una comprensione delle dimensioni psicosociali connesse alle condizioni di precarietà e vulnerabilità che le persone affrontano (Peticca-Harris *et al.*, 2023). L'interconnessione tra fattori psicosociali e culturali, che contribuiscono alla disuguaglianza e ne sono influenzati, è stata spesso relegata a un ruolo secondario, se non del tutto assente dalle ricerche accademiche. Gli studi psico-sociologici, influenzati dai contributi intersezionali, sostengono un'analisi contestuale delle varie dimensioni della disuguaglianza che colpiscono le persone, offrendo una prospettiva sulla complessità di questo fenomeno. Inoltre, la ricerca sulle organizzazioni di solidarietà emergenti è ancora in una fase iniziale, soprattutto per quanto riguarda l'esplorazione delle forme che tale solidarietà assume, i modelli organizzativi di supporto e i risultati che ne derivano.

Alla luce di questo scopo, gli obiettivi del progetto sono dunque stati:

1. mappare e profilare le forme organizzate di solidarietà lavorativa presenti e visibili nel contesto italiano;

2. analizzare il valore sociale prodotto da queste organizzazioni sulla vita e sulle esperienze lavorative dei partecipanti;
3. sviluppare indicazioni teoriche e metodologiche per valutare l'efficacia delle pratiche solidali nel mitigare le disuguaglianze lavorative.

2.1. *Metodologia e fasi di lavoro*

Per conseguire gli obiettivi sopra descritti, il progetto ha utilizzato un approccio multi-metodologico e multifase di ricerca qualitativa e quantitativa, integrate con un percorso di ricerca-azione, coinvolgendo *key informants*, fondatori, gestori e membri di diverse tipologie di organizzazioni solidali in un percorso di conoscenza, dialogo, confronto e coprogettazione del futuro.

Sono state in particolare tre le fasi chiave del progetto di ricerca, ciascuna delle quali è stata concepita per raggiungere obiettivi specifici attraverso approcci e strumenti diversi.

2.1.1. Prima Fase Descrittiva: Analisi della letteratura e mappatura delle organizzazioni solidali

La prima fase del progetto, descritta nei capp. 1, 2 e 3, ha avuto l'obiettivo di documentare sistematicamente le esperienze di disuguaglianza lavorativa del nostro paese e i quadri teorici utili per comprendere il fenomeno della solidarietà organizzata. Un secondo obiettivo è stato quello di ricercare, mappare e profilare le forme organizzate di solidarietà lavorativa presenti e visibili oggi in Italia.

Per rispondere a questi obiettivi, sono stati condotti: (a) Una analisi critica della letteratura sui temi delle disuguaglianze lavorative in Italia e della solidarietà organizzata (cfr. cap. 1 e 2), che ha consentito di comporre un quadro complesso dello scenario e degli strumenti teorici in grado di accompagnare l'esplorazione delle forme organizzate di solidarietà, e del valore sociale da queste prodotto; (b) Interviste a *key informants* del mondo della politica, del no profit, delle imprese, che ha consentito una ulteriore contestualizzazione del materiale scientifico raccolto, ed ha supportato il successivo lavoro di ricerca e mappatura delle organizzazioni solidali in Italia; (c) Una mappatura delle organizzazioni solidali a vario titolo attive nel contrasto delle disuguaglianze lavorative in Italia. La mappatura ha consentito una prima profilazione di queste organizzazioni in base alla loro struttura, target, dimensioni, modello di governance, mission e servizi offerti, collocazione territoriale (cfr. cap. 3).

2.1.2. Seconda Fase Analitica: Studio in profondità di casi multipli

L'analisi della letteratura e la mappatura delle organizzazioni hanno consentito di individuare differenti cluster e profili di azione solidale in contrasto alle disuguaglianze sul lavoro. Questo ha dato il via ad una fase analitica di approfondimento e comprensione, descritta nei capp. 4, 5 e 6, che si è posta gli scopi di esplorare quali distintività avessero le organizzazioni solidali, in termini di cultura, pratiche di gestione e meccanismi operativi; analizzare quali esperienze di disuguaglianza e quali bisogni ne caratterizzassero il target; ricostruire quale valore percepito queste organizzazioni generassero e come.

Per questi obiettivi, sono stati svolti studi intensivi di caso, di tipo quali-quantitativo, entro una selezione di 8 contesti organizzativi mappati nella prima fase. Ciascuna realtà organizzata, opportunamente coinvolta e divenuta partner del processo di ricerca, è stata esplorata attraverso una analisi documentale del sito e degli statuti; interviste in profondità ai *founders* e principali gestori; somministrazione di una survey quantitativa all'intera popolazione target; focus group di approfondimento con una selezione di membri. L'analisi dei casi ha consentito di produrre un framework interpretativo utile per approfondire la profilazione del target di tali organizzazioni, individuarne le dimensioni di disuguaglianza e i fattori di risorsa e rischio ad essi connesso, e approfondire quali meccanismi organizzativi e relazionali tali contesti utilizzino nel contrasto alle disuguaglianze, e con quale impatto (cfr. capp. 4-5-6).

2.1.3. Terza fase Valutativa: ricerca-azione per una valutazione del valore prodotto

L'ultima fase di lavoro, presentata nel cap. 7, ha previsto infine la messa a punto entro un percorso dialogico e partecipato di uno strumento di valutazione del valore solidale prodotto dalle organizzazioni oggetto di studio. Attraverso una serie di workshop collaborativi con i *founders* di alcune organizzazioni solidali, policy makers e stakeholders interessati, questa ultima parte della ricerca ha inteso mettere a fuoco e consensualizzare quali dimensioni e indicatori fossero più utili per valutare il valore sociale prodotto dalle organizzazioni solidali e la loro capacità di contrastare le disuguaglianze lavorative (cfr. cap. 7). L'esito di questo percorso è stata la messa a punto di un *toolkit* di valutazione/autovalutazione, testato nelle sue proprietà psicometriche e messo a disposizione delle organizzazioni interessate sul sito del progetto (cfr. <https://nest4work.eu/>).

3. Il senso del progetto e i suoi impatti

Nel suo impianto complessivo, il progetto *NEST4Work* si è proposto di contribuire sia da un punto di vista scientifico sia da un punto di vista applicativo alla conoscenza e all'intervento in tema di disuguaglianze e solidarietà lavorativa.

Da un punto di vista scientifico, il progetto fornisce un contributo al dibattito sulla solidarietà e disuguaglianze lavorative sviluppando un quadro teorico e metodologico di tipo psico-sociologico, utile a valutare criticamente il valore e il cambiamento prodotto dalle organizzazioni di solidarietà. Questo quadro consente anche di collegare i profili specifici delle diverse organizzazioni solidali alle disuguaglianze che affrontano e al valore sociale generato. Inoltre, la natura collaborativa della ricerca proposta in questo progetto (Shani *et al.*, 2018), soprattutto nella sua ultima fase, consente di generare conoscenze contestualizzate ed ecologiche. Mentre gli approcci di valutazione tradizionali adottano prevalentemente una posizione oggettiva, *NEST4Work* ha infatti adottato un'epistemologia socio-costruzionista, orientando le proprie metodologie di valutazione verso un approccio di ricerca-azione dialogica e partecipativa (Cousins e Chouinard, 2012). Attraverso questo approccio, il *toolkit* di valutazione/autovalutazione prodotto può prendere in considerazione le intenzioni e le prospettive dei partecipanti e delle parti interessate riguardo alle disuguaglianze affrontate e ai risultati prodotti dalle organizzazioni target. Questo approccio è una fonte significativa di originalità scientifica, ma anche di impatto concreto, in quanto ha richiesto un alto grado di riflessività e un impegno attivo sia da parte dei partecipanti alla ricerca che dei ricercatori, ed offre una prospettiva situata di apprendimento dall'esperienza per le persone coinvolte.

Da un punto di vista degli effetti concreti, dunque, questi hanno in prima battuta riguardato le opportunità di apprendimento e networking promosse dal progetto, in particolare nelle sue fasi di ricerca partecipata e nelle sue azioni di comunicazione. Le organizzazioni solidali hanno ad esempio avuto l'opportunità di trovare altre possibili reti e comunità grazie alla mappatura e, partecipando alla fase analitica, hanno ottenuto a propria volta ulteriore visibilità e opportunità di farsi conoscere e rendersi accessibili, di dialogare e scambiare buone pratiche. Policy makers e stakeholder sono entrati maggiormente in dialogo con esse e tratto informazioni importanti su bisogni e linee di sviluppo di queste realtà, contribuendo a focalizzare l'attenzione sulle necessità emergenti e le prospettive future della solidarietà lavorativa in Italia.

I capitoli che seguono tratteggeranno dunque le tappe di questo percorso, mettendone in luce le principali articolazioni ed acquisizioni teoriche

e pratiche. La voce di chi ha condotto la ricerca si intreccerà con quella di alcune realtà solidali che da partecipanti sono diventate co-autrici e protagoniste del processo, tessendo nel tempo un'ecologia della solidarietà lavorativa che, in due anni di percorso, si è fatta almeno per chi scrive – e speriamo per chi legge si farà – più presente, visibile e solida nelle sue traiettorie e sviluppi.

Disuguaglianze lavorative nello scenario italiano

di Irene Garigali, Andrea Bonanomi

1. Introduzione

Per disuguaglianza lavorativa si intende una disparità di *accesso ad opportunità* e a forme di *trattamento* economico, sociale e politico nel contesto del lavoro, sperimentata da specifici gruppi di persone in confronto con altri.

Il mondo del lavoro e la natura stessa del lavoro possono essere fonte di diverse *forme* di *disuguaglianza tra cittadini e cittadine* di generi, classi sociali, livello di educazione, età, ecc., differenti (International Labour Organization, 2021). Le disuguaglianze, tuttavia, non nascono esclusivamente all'interno del lavoro; alcune di queste, infatti, sono frutto di altre condizioni di limitato accesso a risorse o disparità di trattamento in ambiti quali la sanità e l'educazione, che, in modo simile, non sono universalmente disponibili. Tuttavia, anche queste disuguaglianze possono essere *esacerbate* dall'esperienza lavorativa che persone diverse vivono.

Non tutte le persone sono esposte allo stesso modo alle disuguaglianze lavorative, né ne risultano ugualmente influenzate: determinate condizioni socio-demografiche, professionali, territoriali, fisiche e psicologiche... possono infatti fungere da fattori di *protezione* o di *vulnerabilità*, cioè attenuare o aumentare la probabilità di essere esposti a disuguaglianze e ai loro effetti.

Essere discriminati o essere in posizioni di privilegio non è d'altra parte il risultato di una sommatoria di condizioni oggettive. Piuttosto, le disuguaglianze sul lavoro si sviluppano all'interno di specifici contesti politici, culturali, sociali ed economici, che definiscono modelli normativi e rapporti di potere tra gruppi privilegiati e gruppi minoritari (o *minorizzati*) in uno specifico momento storico. Inoltre, diversi fattori protettivi e di vulne-

racilità interagiscono dinamicamente tra di loro, generando *intersezioni* da cui emergono condizioni peculiari di svantaggio o di privilegio, che vanno viste e comprese nella loro unicità e complessità.

Nel presente capitolo esploreremo come il lavoro oggi sia attraversato da disuguaglianze vecchie e nuove. Approfondiremo anche come l'evoluzione attuale del lavoro stia generando inediti fattori di vulnerabilità e come questi fattori interagiscano tra loro generando condizioni uniche e bisogni in parte ancora inascoltati. Discuteremo infine quali elementi protettivi e di risorsa possano essere identificati oggi per affrontare le disuguaglianze lavorative in modo sistemico e trasformativo.

2. Forme di disuguaglianza in ambito lavorativo

Parlare di disuguaglianze lavorative significa gettare lo sguardo su un ampio spettro di condizioni di privilegio e discriminazione tra gruppi. Lungi dal proporre un quadro esaustivo, dividiamo gli ambiti in cui le disuguaglianze relative al lavoro possono dispiegarsi in quattro tipologie: ambito *occupazionale ed economico*, del *welfare*, *politico* e *psico-sociale*. Esploreremo di seguito ciascun ambito più nel dettaglio.

2.1. Area occupazionale ed economica

Una prima forma di disuguaglianza lavorativa riguarda propriamente l'accesso all'occupazione, come fonte non solo di reddito, ma anche di realizzazione personale, di integrazione sociale, di benessere nella vita. Un primo esempio è la *disoccupazione* o la *sotto-occupazione*, condizioni di diseguale accesso al lavoro, o ad un lavoro soddisfacente dal punto di vista della sua redditività, continuità e durata (Allan *et al.*, 2017). Un secondo esempio è quello della *segregazione occupazionale*, che consiste nella distribuzione non uniforme delle occupazioni tra diversi gruppi della popolazione (per es., donne e uomini o diverse etnie), che ha come conseguenza il fatto che alcune tipologie di individui si concentrino in determinate professioni o settori di attività, a discapito di altre (Sachdeva *et al.*, 2021). Infine, questo ambito di disuguaglianza riguarda anche il *limitato accesso a forme di lavoro a tempo indeterminato e full-time*, il cosiddetto lavoro *standard* (ISTAT, 2024). Il mondo del lavoro oggi presenta infatti diverse forme di occupazione, caratterizzate, come già precedentemente descritto, da una crescente flessibilità: contratti a tempo determinato, part-time, collaborazioni. Questi contratti, detti *non standard*, sono in diversi casi precari ed

instabili e caratterizzati da compensi inferiori o imprevedibili, soprattutto se confrontati ai contratti di lavoro standard.

In ultimo, ma non meno importante, in questo ambito collochiamo anche la diseguale distribuzione del *salario*. Le persone esposte a questa forma di disuguaglianza vengono pagate significativamente di meno rispetto ad altre per il loro lavoro e, in generale, percepiscono retribuzioni insoddisfacenti ad esempio in relazione al proprio tempo di lavoro, o status professionale o livello di educazione (ISTAT, 2024). Un esempio tra tutti di questa forma di disuguaglianza è il *gender pay gap*, cioè il fenomeno del diverso trattamento economico, a parità di altre condizioni, tra uomini e donne.

2.2. Area del welfare

Per welfare intendiamo qui l'insieme di interventi e prestazioni destinate a tutelare i cittadini da condizioni di bisogno, a coprirli da determinati rischi, garantire istruzione, cure sanitarie, previdenza, formazione, sostegno al lavoro e un tenore di vita minimo in attuazione dei diritti di cittadinanza (Gough, 1989). Questo ambito di disuguaglianza riguarda quindi l'accesso e il possesso di risorse materiali ed immateriali che consentono alle persone di mantenere una buona qualità della vita lavorativa, ricevendo ad esempio tutela in caso di infortuni o malattia, congedi familiari, ma anche avendo disponibilità di servizi e infrastrutture sociali, come quelli legati alla mobilità, o adeguata formazione e opportunità di sviluppo professionale (Avlijas, 2019).

Per quanto concerne questo ambito sono diversi i modi in cui le disuguaglianze lavorative possono connotarsi: in alcuni casi a determinate categorie di persone mancano di opportunità di *conciliazione vita-lavoro* (Wu e Huang, 2024); in altri scarseggiano effettive forme di *previdenza* come i *sussidi di disoccupazione* o i *permessi e giorni di malattia*. In altri casi ancora, si sperimenta l'*assenza o scarsità di opportunità di formazione* (Heyes e Tomlinson, 2021). Per determinati lavoratori e lavoratrici non standard, ad esempio, l'accesso a sussidi di disoccupazione o il diritto/dovere alla formazione (anche alla sicurezza) è più limitato in confronto a chi è in occupazioni standard. Infine, alcune disuguaglianze sono legate alla disparità di accesso a *servizi ed infrastrutture* connessi sia al posto di lavoro che alla residenzialità (Slack *et al.*, 2020). In alcuni casi difatti il lavoratore o lavoratrice è fortemente *limitato* dal posto in cui risiede e dai servizi ed infrastrutture che sono disponibili. Per esempio, risiedere in zone non metropolitane o scarsamente connesse tramite una rete di trasporti efficiente limita le possibilità di spostarsi e, di conseguenza, anche le scelte in termini di offerta lavorativa.

2.3. Area politica

Le disuguaglianze in ambito politico riguardano l'accesso e il possesso a risorse immateriali che hanno a che fare con lo status, il potere, la possibilità di partecipazione nei contesti di lavoro (Keizer, 2024). Un esempio tipico è l'*assenza o scarsità di opportunità di accesso a forme di associazione e di rappresentanza*, come, per esempio, i sindacati, e in una conseguente minore opportunità di fare sentire la propria voce e tutelarsi, o di prendere parte a processi decisionali che riguardano il proprio lavoro (Borghi, 2021). L'assenza di rappresentanza e/o la sottorappresentazione limita anche la possibilità di avere controllo sulla propria carriera, che può di conseguenza risultare fortemente limitata (De Stefano, 2017). Queste disuguaglianze riguardano anche la minore accessibilità di posizioni di potere o di leadership nei contesti di lavoro, o la minore possibilità di negoziare il proprio status professionale di alcune persone (tipicamente giovani, donne, ma anche persone in occupazioni non standard) rispetto ad altre (Van Dijk *et al.*, 2020).

2.4. Area psico-sociale

Per quanto concerne l'ambito psico-sociale, le disuguaglianze riguardano l'accesso o la possibilità di mantenere una vasta gamma di risorse psicologiche, relazionali ed emotive necessarie alla buona qualità della vita e del lavoro. Tra queste rientrano l'*assenza/scarsità di supporto e sostegno psicologico* da parte di colleghi, supervisori (Aaronsson, 2002), fino alla possibile esposizione a *comportamenti pericolosi e nocivi* come quelli di *discriminazione e maltrattamento* (Castro, 2006). Nel primo caso, le disuguaglianze consistono nella mancanza, per determinati gruppi di lavoratori e lavoratrici, di occasioni di riconoscimento e possibilità di dare il proprio contributo in modo significativo al lavoro, o in maggiori difficoltà nel negoziare ed ottenere forme di conciliazione o opportunità di avanzamento di carriera (van Dijk, 2020). Nel secondo invece, lavoratori e lavoratrici sono esposti a *comportamenti discriminatori e potenzialmente lesivi* dai quali spesso non possiedono gli strumenti per proteggersi (Fuentes-Pumarola, 2025).

3. Elementi di vulnerabilità e risorse in uno sguardo intersezionale

Il concetto di disuguaglianza porta con sé l'idea che alcune persone, o alcuni gruppi, abbiano minore accesso o possibilità di mantenere risorse materiali ed immateriali la cui natura è stata brevemente descritta di sopra.

La probabilità di essere esposti a tali disparità, come si diceva, non sono le stesse per tutti i lavoratori e lavoratrici: diversi fattori di risorsa o di rischio entrano in gioco proteggendo e sostenendo le persone oppure rendendole maggiormente esposte o aggravando gli effetti delle disuguaglianze. Questi fattori possono essere di svariata natura: individuali, sociali, comunitari, psicologici, culturali, strutturali. Si tratta di fattori che interagiscono anche tra di loro, generando condizioni di particolare vulnerabilità o di resilienza.

In generale, vale la pena introdurre questa disamina con alcune considerazioni preliminari, che riguardano la natura – mutevole, relativa ed intersezionale – di tali fattori di protezione e rischio. Infatti, i fattori che maggiormente espongono o tutelano dal rischio di disuguaglianze lavorative non hanno rilievo e salienza *in sé*, ma piuttosto sono determinati dalla *vicinanza vs distanza* che si crea tra alcune caratteristiche e possibilità di lavoratori e lavoratrici e l'immagine di “lavoratore ideale”, una rappresentazione socio-culturalmente fondata di persona al lavoro, che in un dato momento e contesto storico si trova in situazioni di privilegio rispetto ad altre (Dumas *et al.*, 2015). Sono dunque fattori *relativi*, e potenzialmente *mutevoli*.

Nell'attuale scenario lavorativo, ad esempio, la condizione di maggiore vantaggio e privilegio socio-economico e culturale è occupata da un “lavoratore ideale” che ha i seguenti tratti: uomo, con un'età compresa tra i 35-45 anni, in un settore lavorativo prevalentemente a dominanza maschile (come la maggior parte dei lavori in ambito STEM), con una buona istruzione, non immigrato, che non presenta disabilità e risiede in una zona metropolitana. Questo profilo, che potrebbe essere arricchito di molti altri dettagli (ad esempio lo status socio-economico di partenza, conoscenza delle lingue, orientamento sessuale, ecc.) è oggi esposto in maniera significativamente inferiore alle disuguaglianze lavorative di sopra descritte. Possiede dunque numerose condizioni protettive rispetto ad esse. Ad esempio, può accedere più facilmente a forme di lavoro standard, ad alti salari, opportunità di formazione e di crescita. Al contrario, tutte e tutti coloro che si differenziano e distanziano da questo profilo possono essere esposti in maniera crescente a varie forme di disuguaglianza.

Infine, tanti più elementi di *vicinanza* – di protezione – oppure di *distanza* – rischio – coesistono nella stessa esperienza di vita di una persona, tanto maggiori saranno gli elementi di risorsa o di vulnerabilità rispetto alle disuguaglianze lavorative. La natura *intersezionale* delle disuguaglianze riguarda proprio questo aspetto, il fatto cioè che diversi fattori di protezione o rischio possano interagire o accumularsi, o addirittura determinarsi reciprocamente, dando vita a condizioni peculiari che vanno viste, considerate e valutate in modo specifico. L'elenco di fattori di rischio e protezione che qui proponiamo, quindi, ha molte limitazioni, e

non va inteso come una lista di fattori-silos, indipendenti l'uno dall'altro. Per consentire di affacciarsi alla complessità della prospettiva intersezionale illustreremo al termine di questa disamina alcuni esempi rilevanti di come anzi fattori di rischio e di risorsa interagiscano significativamente, in modo che si possa apprezzare la complessità del problema da un punto di vista più ampio.

3.1. *Fattori di vulnerabilità*

I principali fattori di vulnerabilità che la letteratura elenca in relazione alle disuguaglianze lavorative riguardano le caratteristiche socio-demografiche, il livello di istruzione, l'orientamento sessuale, la presenza di disabilità, il settore lavorativo, il tipo di occupazione... per citarne alcuni (ISTAT, 2025).

Di seguito presentiamo alcune di queste condizioni che, nel panorama italiano, e dunque a parità di condizioni normative istituzionali e storiche, oggi espongono maggiormente alle disuguaglianze alcune persone rispetto ad altre. L'elenco di questi fattori è inevitabilmente parziale, e le scelte non sono mai neutre. Criterio prioritario è stato nel nostro caso la prevalenza di alcuni fattori rispetto ad altri nel dibattito scientifico attuale, ma anche la maggiore presenza e salienza di tali fattori – rispetto ad altri – nell'esperienza di ricerca *NEST4Work*. Riconoscendo il carattere contestuale, storicamente e culturalmente relativo del nostro sguardo, rimandiamo lettrici e lettori ad altre fonti autorevoli per una visione più ampia, integrata ed esaustiva di tale disamina.

3.1.1. Genere

Le statistiche sociali a livello nazionale ed internazionale confermano che le donne sono esposte in modo nettamente superiore agli uomini a diverse tipologie di disuguaglianze lavorative (ISTAT, 2025). Da un punto di vista economico ed occupazionale, ad esempio, le donne hanno minore accesso all'occupazione, e maggiori probabilità di avere un'occupazione non standard, come un contratto di lavoro part-time. La *segregazione occupazionale* è un fenomeno che riguarda in particolar modo le donne, spesso confinate in tipologie di occupazione tradizionalmente associate al genere femminile (ad esempio le professioni inerenti all'educazione o alla cura della persona), e con retribuzioni più basse. Di contro, non riescono ad accedere altrettanto facilmente ad altri settori

professionali (ad esempio le professioni STEM, ovvero inerenti ai settori scientifici, tecnologici, ingegneristici e matematici) o a lavori *full-time*. Generalmente le donne scelgono lavori non standard anche per coniugare al meglio il lavoro di cura che spesso ricade quasi esclusivamente su di loro e la propria carriera professionale, cercando di ottenere un migliore *equilibrio vita-lavoro* (Bari *et al.*, 2021; Ellingstaer e Jensen, 2019). Il fatto che le donne siano sovrarappresentate in queste forme contrattuali e settori lavorativi è un fattore che contribuisce ad ingrandire il *gender pay gap*. Inoltre, rispetto agli uomini la ricerca ci dice che le donne ricoprono ancora posizioni più marginali all'interno delle organizzazioni per cui lavorano e faticano maggiormente a crescere professionalmente (il cosiddetto fenomeno del *soffitto di vetro*).

Infine, anche se può sembrare paradossale, le donne sembrano soffrire meno rispetto agli uomini di queste condizioni. In quanto soggette a minori aspettative relative al proprio status occupazionale rispetto agli uomini, molte di esse possono giungere a normalizzare condizioni di sotto-occupazione o disequilibrio vita-lavoro, al contrario di colleghi uomini per i quali queste esperienze risultano più difficili e complesse da gestire (Cameron *et al.*, 2021).

Tab. 1 - Donne e lavoro

I dati elaborati nel 2025 da ISTAT riguardanti la distribuzione degli occupati per profilo professionale evidenzia marcate differenze legate al genere: circa il 70% uomini che lavorano hanno infatti un'occupazione standard (ovvero un lavoro come dipendenti a tempo indeterminato *full-time*), per le donne invece questa condizione occupazionale riguarda poco più della metà delle lavoratrici (specificatamente il 53,9%). Focalizzandosi ulteriormente su quei lavoratori e lavoratrici che sono in condizioni di fragilità lavorativa (ovvero, secondo l'ISTAT, coloro che hanno un contratto a termine, sono persone con occupazioni autonome oppure *part-time* involontario) emerge come solo il 13,8% dei lavoratori uomini ricada in questa definizione contro poco meno del 25% delle lavoratrici donne. Di queste lavoratrici, quasi il 20% sperimenta un unico elemento di fragilità nel proprio lavoro, mentre vi è un 4% che si trova in una condizione di duplice fragilità (ovvero hanno un contratto di lavoro a termine e sono anche lavoratrici *part-time*). I dati elaborati da ISTAT evidenziano ulteriori elementi di differenza nel mercato del lavoro a svantaggio delle donne. In particolar modo, sono 21 i settori lavorativi in cui sono coinvolte attivamente le donne contro il decisamente più ampio ventaglio dei settori in cui invece sono attivi gli uomini (che si estende a 53). Le donne costituiscono la maggioranza della forza lavoro nei ruoli di segreteria, contabilità, commercio e servizi (ovvero commesse, cassiere, bariste e cameriere), nell'assistenza e cura della persona (badanti, colf, operatrici socio-sanitarie, infermiere), nell'insegnamento e nelle mansioni non qualificate di collaborazioni domestiche. In Italia solo il 2,9% degli amministratori delegati ed il 15,6% dei direttori di azienda è donna (ISTAT, 2025).

3.1.2. Età

L'età è un fattore di vulnerabilità sia per persone più giovani sia per quelle più anziane, ovvero tutti coloro che sono agli antipodi rispetto alla fascia di età centrale e considerata *ideale per il lavoro* (ovvero quella compresa tra i 35 ed i 45 anni) (Verbruggen *et al.*, 2015). Per tutti questi lavoratori e lavoratrici, ma in particolar modo coloro che cercano di inserirsi per la prima volta o reinserirsi nel mondo del lavoro, le probabilità di essere esposti a svariate forme di disuguaglianza lavorativa incrementano significativamente. I più giovani, infatti, spesso si trovano nella situazione di accettare condizioni lavorative potenzialmente discriminanti al fine di riuscire ad introdursi nel mercato del lavoro (Abel e Detz, 2019), mentre i più anziani sono disposti ad accettare qualunque lavoro pur di non rimanere in una situazione di disoccupazione (Rodríguez-Modroño, 2021). Queste situazioni, seppur completamente differenti, diventano dunque speculari: queste persone faticano ad occupare posizioni centrali nelle organizzazioni per cui lavorano, spesso non hanno opportunità di formazione e di crescita professionale e hanno stipendi nettamente inferiori.

Tab. 2 - Età e lavoro

Dai dati elaborati da ISTAT nel 2024 emerge chiaramente come i giovani (ovvero persone sotto i 35 anni di età) si trovino frequentemente in condizione di fragilità lavorative e di criticità retributive. Prendendo come anno di riferimento il 2022, poco meno del 30% di lavoratrici e lavoratori dipendenti si colloca nella fascia di bassa retribuzione annuale (ovvero inferiore ai 12mila euro annui). Questa quota sale al 90% per coloro che hanno un lavoro a tempo parziale, i quali sono in maggioranza giovani. Secondo l'ILO nel 2025, sono 51,7 milioni le persone occupate over 55 che si trovano in una condizione di disoccupazione o sottoccupazione (i dati sono stati reperiti da 157 Paesi). Specificatamente, il 26,5% è disoccupato ed in cerca di un lavoro, il 29,8% è disoccupato e non sta cercando un nuovo lavoro ed il 43,7% lavora meno ore di quanto desidera. Da quanto emerge inoltre da un report OCSE inerente sempre a lavoratrici e lavoratori over 50, quest'ultimi sono anche esposti ad una maggiore probabilità di cambiare lavoro rispetto alle altre fasce d'età. Questi cambiamenti, tuttavia, spesso comportano delle riduzioni in termini reddituali: nel periodo 2010-2020 i lavoratori tra i 55 e i 64 anni che hanno cambiato lavoro hanno registrato un abbassamento del salario superiore al 13%.

3.1.3. Essere un lavoratore o lavoratrice immigrato/a

Provenire da un altro Paese rispetto a quello in cui si lavora (o dove si vorrebbe lavorare) è un potenziale fattore di vulnerabilità per quanto concerne diversi tipi di disuguaglianze lavorative. Anche per le persone

immigrate vale la segregazione occupazionale, cioè l'accesso prevalente solo a determinate tipologie di lavoro. Tipicamente si tratta di lavori precari, non tutelati e molto poco remunerativi (Panichella *et al.*, 2021). Queste occupazioni, che spesso rappresentano l'unico mezzo a disposizione per poter soggiornare nel paese ospitante e mantenersi, diventano una vera e propria *infrastruttura* che in parte rinforza e alimenta il processo di migrazione (Van Doorn, 2024; Altenried, 2024). Inoltre, la scarsa conoscenza della lingua limita ampiamente il ventaglio di possibilità lavorative e opportunità di partecipazione, così come il mancato riconoscimento della professionalità o dei titoli di studio delle persone immigrate, che si trovano spesso costrette ad accettare lavori non allineati con la propria educazione, limitandone la potenziale crescita professionale.

Tab. 3 - Immigrazione e lavoro

I dati del Rapporto Annuale 2025 di ISTAT dimostrano come la principale motivazione migratoria di chi si sposta in Italia rimanga il lavoro. Tuttavia, i lavoratori e le lavoratrici immigrati in Italia sono soggetti a molteplici delle fragilità che precedentemente abbiamo illustrato (contratti a termine, part-time): difatti il 29% di questa tipologia ha un contratto a termine. Sempre secondo i dati del Rapporto Annuale del 2025, emerge chiaramente come la formazione sia fonte di molte delle disuguaglianze che caratterizzano l'esperienza di persone immigrate e occupate in Italia. Difatti solo il 21,1% di questi hanno un titolo di studio riconosciuto in Italia. Per questo motivo, mentre per individui lavoratori italiani le chance di trovare un lavoro aumentano al crescere del livello di educazione raggiunto, questo non avviene per la popolazione immigrata: i lavoratori italiani in possesso di una laurea hanno un distacco di 15 punti percentuale in termini di occupazione rispetto ai lavoratori immigrati laureati, differenza che sale al 18% fra le lavoratrici italiane laureate e quelle immigrate.

3.1.4. Il livello di istruzione

Il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da livelli elevati di sovraqualificazione e disallineamento delle competenze (*mismatch*), che penalizzano fortemente le persone altamente qualificate (Esposito e Scicchitano, 2022). Queste infatti spesso esercitano delle professioni non allineate con quelle che sono le proprie reali competenze e spesso nemmeno inerenti al settore nel quale si sono informate. Tale fenomeno è particolarmente diffuso nei Paesi del Sud dell'Europa al punto che alcuni studiosi considerano il conseguire un titolo di laurea (o comunque di educazione terziaria) come un fattore di protezione dalle disuguaglianze lavorative molto labile ed altamente legato al settore di formazione (Brunetti *et al.*, 2022).

Allo stesso tempo anche chi ha un livello di istruzione basso è esposto al rischio di incorrere in disuguaglianze lavorative in quanto spesso incontra maggiori difficoltà nel trovare un lavoro soddisfacente rispetto ai propri pari in possesso di un titolo di studio superiore (Pastore *et al.*, 2024). In generale, le persone con un basso livello di studio fanno anche molta più fatica a trovare un'occupazione rispetto a chi invece è in possesso di un diploma o di una laurea.

Tab. 4 - Sovra-istruzione e sotto-istruzione

Dai dati elaborati da ISTAT nel 2023 emerge come lavoratrici e lavoratori laureati sono nel 34% dei casi sovraistruiti rispetto alle proprie mansioni lavorative. Questo fenomeno è particolarmente diffuso per le persone laureate in discipline socio-economiche e/o giuridiche: il 45,7% di questa categoria risulta infatti sovraistruito. Il fenomeno risulta maggiormente contenuto per i laureati in discipline STEM (solo il 27,6% di questo gruppo è sovraistruito) e raggiunge il tasso più basso per coloro che sono laureati in agraria, medicina o farmacia (18,2%). Dal report ISTAT elaborato nel 2025 emerge come la percentuale di occupazione sia scesa nell'ultimo periodo per le persone in possesso di un titolo di studio inferiore o uguale alla licenza media (passando dal 48,1% al 46,9%). Questo dato risulta essere decisamente molto basso soprattutto se confrontato con il tasso di occupazione per le persone in possesso di un titolo di studio pari alla laurea che è dell'82,2%. Inoltre, fra i lavoratori e le lavoratrici in possesso di un titolo di studio basso il divario di genere inerente all'occupazione si ingrandisce: il tasso di occupazione maschile per le persone in possesso al massimo di un diploma di scuola media è di 28 punti percentuali più alto rispetto a quelle delle donne. Tuttavia, questa differenza scende a 7 punti percentuali fra coloro che, invece, sono in possesso di un titolo di studio elevato (ovvero una laurea).

3.1.5. La presenza di disabilità

La Legge 68/99 garantisce l'occupazione delle persone con disabilità italiane attraverso il collocamento mirato. Nonostante questo, la percentuale di persone con disabilità occupate rimane comunque molto bassa e concentrata esclusivamente in alcuni settori e ruoli professionali. Non solo, le aziende italiane riscontrano anche grandi difficoltà nel trovare occupazioni adeguate per costoro, il che porta alla potenziale sottoccupazione in termini salariali ma anche di conoscenze e capacità (Moscatelli *et al.*, 2024).

Dai dati elaborati dall'ILO nel 2023 inerenti lo stato e la qualità dell'occupazione delle persone con disabilità in Italia, emerge un quadro problematico e complesso. In generale, le persone con disabilità hanno maggiori difficoltà ad accedere al mercato del lavoro. Difatti, risulta occupato o occupata solo il 28,9% delle persone con limitazioni considerate non gravi (secondo la Legge 104, art. 3: "chi presenta una minorazione fisica, psichica o sensoriale stabile o progressiva nel tempo, che causa difficoltà nell'apprendimento, nell'integrazione lavorativa o nel lavoro") ed il 12% delle persone con limitazioni gravi (per la Legge 104 art. 3 comma 3, la disabilità è definita come grave nella seguente casistica: "qualora la minorazione, singola o plurima, abbia ridotto l'autonomia personale, correlata all'età, in modo da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale o in quella di relazione, la situazione assume connotazione di gravità"). Per via della Legge 68/99 ("Norme per il diritto al lavoro dei disabili", ovvero la normativa italiana che ha lo scopo di promuovere l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità nel mondo del lavoro), la maggior parte delle persone con disabilità lavora nel settore pubblico (precisamente il 49,7% dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità), mentre la partecipazione ad altri settori è fortemente ridotta (servizi: 27%, industria e costruzioni: 16,9%). Emergono ulteriori elementi di iniquità a livello salariale: per chi svolge un'occupazione con disabilità e con assunzione a tempo pieno tramite agevolazione ex articolo 13 (della Legge 68/99) è prevista una retribuzione più bassa del 4,8% rispetto alla media del mercato del lavoro, mentre per quanto concerne le persone con un contratto a tempo part-time (le quali risultano essere in maggioranza donne) la differenza salariale sale al -9%.

3.1.6. Il territorio e il contesto socio-culturale ed economico di riferimento

Risiedere in alcuni territori, ad esempio in aree rurali, o in aree interne, o in territori meno dotati di infrastrutture e collegamenti, o ancora in aree dove siano meno presenti e diversificate le opportunità lavorative, rappresentano infine fattori di vulnerabilità (Slack *et al.*, 2017). In diversi Paesi con specifiche conformazioni geografiche, come l'Italia, dove vi sono centri urbani ma anche ampie aree rurali, aree interne e montane, ad esempio, non tutte le persone hanno le stesse opportunità di accesso a determinati lavori nel proprio territorio. Nei centri urbani c'è ad esempio una maggiore concentrazione di opportunità lavorative (soprattutto in alcuni settori rispetto ad altri). La conseguenza è che certi settori lavorativi diventano *esclusivi* ed *escludenti* in quanto meno facilmente accessibili per chi risiede in zone più periferiche o meno urbanizzate. In Italia il problema è particolarmente evidente nel Mezzogiorno, dove si riscontrano maggiori difficoltà a trovare un lavoro e a livello salariale si riscontrano spesso differenze negative rispetto al resto d'Italia.

A contribuire ulteriormente a diverse disuguaglianze lavorative è anche il contesto socioculturale ed economico in cui le persone si trovano a vivere. Il cosiddetto capitale sociale di un territorio – tutte quelle risorse imma-

teriali legate alle relazioni sociali, alle norme e alla fiducia che gruppi di persone diverse condividono all'interno di una comunità (Bourdieu, 1986; Putnam, 1993) – è un concetto chiave in questo senso. Forme diverse (o la povertà) di capitale sociale influenzano negativamente l'intero sistema economico-sociale di un territorio o di un'area (Putnam *et al.*, 1993). In Italia, è nuovamente il Sud ad essere caratterizzato da maggiore rischio, dovuto dalla minore presenza di capitale sociale solido e robusto o da forme di quest'ultimo basate su dinamiche verticali, caratterizzate da mancanza di fiducia nelle istituzioni (Mauro *et al.*, 2023).

A fornire uno spaccato ancora più completo dell'influenza del sistema socio-culturale, economico e anche politico di riferimento sono infine i contributi che esplorano l'impatto sulle disuguaglianze dei regimi occupazionali vigenti entro le diverse aree geografiche e socio-politiche del mondo. Gallie (2007) ad esempio ha descritto tre regimi problematici sul fronte della qualità del lavoro e del trattamento del lavoro: il regime liberale, quello conservatore e quello mediterraneo. La prima tipologia di regime tipicamente fornisce degli strumenti di sussidio e di assistenza sociale i cui criteri di eleggibilità sono ristrettivi e rivolti a persone con redditi molto bassi. Il regime “conservatore” invece si pone l'obiettivo di sostenere e preservare il benessere delle famiglie tradizionali, principalmente fornendo strumenti di assistenza sociale e prevenzione esclusivamente a chi sia in occupazioni standard. Infine, i regimi “mediterranei” (in cui rientra l'Italia), hanno un'assistenza sociale molto limitata e spesso i benefici e gli strumenti di sostegno sociale che sono disponibili sono proporzionali ai contributi che le persone hanno maturato (Ferragina *et al.*, 2015; Ferrara, 1996). Anche la considerazione di questi elementi di scenario e geo-politica consente dunque di capire la situazione particolare dell'Italia, e di alcuni territori rispetto ad altri, rispetto al tema delle disuguaglianze.

Tab. 6 - Sistemi locali e lavoro

Nel rapporto annuale redatto da ISTAT nel 2025 sono stati comparati i 610 sistemi locali del lavoro italiani. Dalle analisi e confronto fra i sistemi locali del lavoro, sono stati creati 6 cluster che rappresentano 6 tipologie di sistemi locali italiani. Il quadro che emerge evidenzia forti disparità territoriali tra Nord e Sud e tra grandi città metropolitane e zone limitrofe e territori meno urbanizzati in termini di opportunità ed attività lavorative sul territorio italiano.

3.1.7. Il settore lavorativo e il lavoro non standard

Alcuni settori lavorativi sono caratterizzati da maggiori disuguaglianze rispetto ad altri, dovute prevalentemente alle tipologie contrattuali che li caratterizzano più comunemente (Pech *et al.*, 2021; McWha-Hermann *et al.*, 2025). Chi lavora in questi settori, in cui tra l'altro l'occupazione è prevalentemente femminile (Kamerade e Richardson, 2018), ha esperienze di lavoro più discontinue, caratterizzate da una remunerazione inferiore, e maggiori difficoltà di crescita professionale.

Inoltre, alcuni tipi di occupazione non standard si caratterizzano per una particolare vulnerabilità. Per l'International Labour Organization con il termine lavoro non standard si intende una vasta ed eterogenea serie di condizioni occupazionali che vanno dal lavoro temporaneo o a termine, al lavoro part-time, al lavoro con agenzie di intermediazione o interinale, ai rapporti di lavoro alle dipendenze sotto forma di lavoro autonomo, fino al lavoro autonomo in senso stretto, come già precedentemente affermato. Non tutti i lavori non standard espongono a rischi di disuguaglianze. Tuttavia, L'ISTAT (2025) ad esempio sottolinea che, tra i lavori non standard, ce ne sono alcuni particolarmente a rischio di disuguaglianza, come il part-time involontario, le collaborazioni occasionali e il lavoro a tempo determinato. Le persone in queste occupazioni, infatti, hanno maggiori rischi di sottoccupazione, scarso accesso al welfare, vulnerabilità economica e psico-sociale.

D'altra parte, anche per le occupazioni autonome, considerate tradizionalmente non vulnerabili, vi è in realtà il rischio che si verifichi un'altra condizione problematica, ovvero quella della *dipendenza* da un *unico cliente* (Bozzon e Murgia, 2021). Si tratta, in questo caso, di situazioni in cui la propria condizione di lavoro autonomo è, in realtà, *illusoria*, in quanto la persona è effettivamente alle dipendenze di un unico cliente che fa le veci di un datore di lavoro, senza però nessuna delle sicurezze sociali ed economiche di coloro che hanno un contratto di lavoro dipendente.

Tab. 7 - Lavoro non standard

La quota degli occupati nella fascia 15-89 anni (secondo la definizione di Eurostat la classe di età 15-89 anni è quella per la quale un individuo può essere classificato come occupato o occupata) che svolgono un lavoro non standard in Italia è pari al 37,0%. Queste tipologie contrattuali sono particolarmente comuni, come abbiamo già illustrato, fra i giovani (il 28,1% degli occupati under 35 ha un lavoro a tempo determinato ed il 5,9% ha un lavoro part-time) e fra le lavoratrici (il 13,7% ha un lavoro part-time involontario ed il 4,3% anche con un contratto a tempo determinato). Non solo, anche la territorialità ed il livello di istruzione sono degli elementi importanti. Nel Mezzogiorno, la quota di lavoratori

e lavoratrici non standard (a tempo determinato e part-time) sale al 23,6% contro il 14,6% del Nord Ovest. Infine, il 21,2% delle persone occupate con un basso livello di studio ha un lavoro non standard contro il 15% di chi invece è in possesso di una laurea. Essere un lavoratore o lavoratrice non standard costituisce un fattore di rischio concreto di povertà.

3.1.8. Un esempio di intersezione: lavoro non standard, genere ed età

Quando il lavoratore o lavoratrice ha un lavoro non standard e rientra anche in altre categorie vulnerabili precedentemente illustrate, la condizione che ne scaturisce è molto più complessa e sfaccettata della semplice “somma” dei rischi in sé: si crea un’esperienza particolare ed univoca caratterizzata da peculiari difficoltà. Ad esempio, i lavori non standard più vulnerabili sono anche quelli più frequentemente scelti dalle donne. Essere donne in lavori non standard è una condizione particolare, non è il risultato di una combinazione neutra di fattori, ma frequentemente è frutto di una scelta obbligata, piuttosto che volontaria. Le donne, infatti, maggiormente impegnate nello svolgimento del lavoro di cura, spesso si trovano nelle condizioni di dover equilibrare questo carico con l’attività lavorativa. La scelta di lavori non standard, come il part time ma anche la libera professione, appare così solo *in parte volontaria*: la lavoratrice spesso sceglie questa tipologia di lavori più instabili o periferici non perché effettivamente li predilige ma per l’esigenza di riuscire a conciliare tutti i propri impegni. Questa condizione è psicologicamente complessa ed ambigua, e gioca un ruolo molto specifico nell’influenzare in negativo la qualità della vita e del lavoro di queste persone.

Anche per chi è giovane la probabilità di collocarsi nel mercato del lavoro attraverso occupazioni non standard è molto elevata. L’urgenza dei giovani è quella di riuscire ad entrare nel mondo del lavoro il prima possibile; di conseguenza, spesso accettano lavori non affini con la propria formazione o il profilo professionale desiderato che tipicamente sono anche caratterizzati da forme contrattuali instabili ed insicure, con compensi nettamente inferiori rispetto alle aspettative. Questa condizione di sottoccupazione, seppur spesso vissuta come transitoria, può portare ad ulteriori difficoltà dal momento che il lavoratore o lavoratrice non ha opportunità di formarsi ulteriormente e migliorare le proprie competenze. Il rischio è che tale condizione si cronicizzi, e giochi come ulteriore fattore di vulnerabilità per l’accesso a condizioni di lavoro più favorevoli in futuro.

3.2. Risorse

Similmente ai fattori di vulnerabilità anche quelli protettivi fanno riferimento a condizioni di vario tipo, che riguardano caratteristiche individuali, relazionali, sociali, di tipo psicologico, socio-demografico, culturale, istituzionale... In questa sezione, affronteremo alcuni di questi fattori provando anche qui a dare conto del loro carattere contestuale, storicamente definito e dinamico.

3.2.1. Genere, età, cittadinanza

In misura speculare per quanto concerne i fattori di vulnerabilità, genere (maschile), età (35-45), cittadinanza, abilità, territorialità... rappresentano fattori protettivi rispetto al rischio delle disuguaglianze.

Per quanto concerne il *genere*, gli uomini appaiono decisamente meno esposti alle disuguaglianze lavorative rispetto alle donne. In *primis*, per gli uomini, il lavoro non standard è decisamente meno comune come tipologia di rapporto lavorativo rispetto alle donne (in particolar modo il part-time involontario). Gli uomini inoltre sperimentano decisamente meno complicazioni nel raggiungimento degli apici della propria carriera, rappresentano difatti la maggioranza di dirigenti ed amministratori. Inoltre, gli uomini, come ampiamente documentato in letteratura e attraverso le statistiche sociali, guadagnano di più delle donne e questo è vero anche per le occupazioni a prevalenza femminile.

Per quanto concerne l'età, invece, coloro che si trovano in quella che possiamo considerare la fascia centrale e prediletta per il lavoro (ovvero 35-45 anni) guadagnano di più, in particolar modo di lavoratrici e lavoratori più giovani, e si configurano come i profili che hanno accesso a forme lavorative più stabili e sicure.

La cittadinanza è un altro fattore essenziale; i lavoratori che sono cittadini della nazione in cui lavorano incontrano molto meno barriere all'ingresso del mercato del lavoro, spesso hanno accesso a lavori meglio retribuiti, più stabili e più sicuri. Inoltre, non devono preoccuparsi di altri aspetti di fondamentale importanza per i lavoratori stranieri quali il permesso di soggiorno, il riconoscimento dei titoli di studio e la conoscenza della lingua.

Anche non presentare nessuna forma di disabilità, è un notevole fattore di protezione rispetto alle disuguaglianze lavorative in particolar modo per quanto concerne la partecipazione attiva al mercato del lavoro.

Infine, risiedere presso una grande città o nel Nord del Paese costituisce un altro elemento che protegge dalle disuguaglianze lavorative. Come

già precedentemente illustrato, il Nord d'Italia è, dal punto di vista lavorativo, un ambiente più dinamico e ricco ed inoltre caratterizzato in misura maggiore da forme di lavoro più stabili e sicure rispetto al Centro e soprattutto al Sud.

3.2.2. Livello di istruzione e status socio-economico

Per le persone in possesso di un elevato titolo di studio è più facile riuscire a proteggersi o mitigare gli effetti delle disuguaglianze lavorative. Questo si rivela essere particolarmente pertinente per coloro che hanno una formazione di tipo STEM, in quanto possono accedere a posizioni lavorative tipicamente caratterizzate da stipendi più alti, maggiori tutele e stabilità (economica e non) rispetto ad altri background formativi (Pech *et al.*, 2021). Inoltre, provenire da una famiglia o avere un nucleo familiare caratterizzato da un elevato reddito è un altro elemento di protezione che mitiga eventuali situazioni di disparità. Il fatto che il proprio lavoro non sia l'unica fonte di reddito presente all'interno del proprio nucleo familiare è ad esempio fonte di maggiore sicurezza e stabilità e permette al lavoratore o lavoratrice anche di dedicarsi a professioni potenzialmente meno stabili, senza dover incorrere in tutti i rischi socio-economici che ne derivano (Haasler *et al.*, 2022).

3.2.3. Vocational fit

Avere un lavoro perfettamente allineato con le proprie aspirazioni ed interessi è un altro potenziale fattore di protezione. Quando il lavoro è ricco di significato per la persona occupata, diventa più sostenibile tollerare i rischi e le eventuali disuguaglianze a cui si è esposti. Inoltre, anche la *volontarietà* è un elemento essenziale: chi lavora e sceglie deliberatamente professioni o settori lavorativi che espongono a maggiori disuguaglianze, ha maggiori possibilità di sottoccupazione o lavoro non standard, riesce a mitigare e fronteggiare le difficoltà con maggiore facilità. Contrariamente, chi lavora in condizioni professionali che non ha scelto fatica maggiormente a fronteggiare le criticità sopra indicate (Wu e Huang, 2024).

Dunque, se l'occupazione, anche non standard, è frutto di una scelta volontaria, apprezzata e consapevolmente ricercata dalle lavoratrici e dai lavoratori, essa diventa addirittura una risorsa (Allan *et al.*, 2019). La flessibilità che caratterizza alcuni lavori non standard può essere infatti per alcune persone una risorsa importante e motivante in quanto può permettere loro di conciliare il proprio impiego anche con gli altri impegni della vita.

Inoltre, anche l'elevata *autonomia* può essere un aspetto particolarmente apprezzato di questi lavori in quanto per alcune persone poter scegliere in che modo lavorare e come approcciarsi al lavoro è un elemento fortemente motivante e soddisfacente (Allan *et al.*, 2019).

3.2.4. Caratteristiche sociali e culturali del contesto di vita

Il contesto di riferimento può essere infine un elemento di protezione e sicurezza rispetto alle disuguaglianze lavorative attenuando diversi degli effetti a cui il lavoratore o lavoratrice sono esposti oppure, in alcuni casi, sostenendo e fornendo strumenti che minimizzino le stesse disuguaglianze (Heyes e Tomlinson, 2021).

Riprendendo quanto già precedentemente illustrato, i regimi occupazionali (Gallie, 2007) che rientrano ad esempio nel sistema cosiddetto “inclusivo” (come nei Paesi Scandinavi) offrono *benefits* ed accesso al *welfare* in modo indiscriminato, offrendo opportunità di formazione continua e cercando di sostenere le persone nella loro carriera. In questi Paesi, il rischio di povertà è molto basso. Non solo, a parità di politiche nazionali o locali di prevenzione e protezione per i lavoratori e le lavoratrici, o di iniziative che incoraggiano e sostengono l'occupazione, l'auto-imprenditorialità e la formazione costante della forza lavoro, ciò che conta è la percezione che il clima ed il contesto culturale prossimale siano supportivi e possano aiutare chi lavora ad adottare un atteggiamento proattivo e positivo nei confronti della propria carriera (Bozzon, 2023).

Inoltre, risulta fondamentale come fattore di protezione la presenza di una *rete di supporto* di natura anche *sociale* ed *emotiva*: la creazione di legami stretti ed intensi difatti mitiga le difficoltà legate all'assenza sia di opportunità di socializzazione e di relazione nei contesti lavorativi e, in alcuni casi, anche di rappresentanza e solidarietà lavorative. La costruzione di *comunità lavorative e professionali*, dunque, può avere svariati effetti positivi: può essere una fonte di socialità, uno strumento di mutuo aiuto e supporto reciproco o anche una forma di rappresentanza che risponde all'esigenza che i propri bisogni e necessità siano espressi e rispettati.

3.2.5. Fattori psicologici individuali

Infine, determinate predisposizioni caratteriali e comportamentali possono aiutare il lavoratore o la lavoratrice a sentirsi protetto/a da alcune delle disuguaglianze a cui si è potenzialmente esposti (tipicamente quelle relative

all'area sociopsicologica) (Ferreira e Gomes, 2022). Avere un atteggiamento proattivo e resiliente può aiutare il lavoratore o lavoratrice a *riconoscere* ed *attivare* le risorse presenti nell'ambiente in cui interagisce e si relaziona (come, per esempio, chiedere supporto da parte dei propri colleghi o cercare delle reti di lavoratori e lavoratrici in condizioni simili), aiutandolo/a a mitigare gli effetti delle disuguaglianze a cui è esposto/a (Sarich *et al.*, 2021).

In conclusione, la disamina dei fattori di vulnerabilità e delle risorse più frequentemente discussi in letteratura mette in luce come essi siano per lo più di natura socio-economica e culturale, oltre che essere prevalentemente legati alle circostanze storiche e strutturali di un dato contesto.

Diventa dunque essenziale assumere in questo frangente un punto di vista critico, e riflettere su quanto risulti difficile “proteggersi” individualmente dalle disuguaglianze (attraverso ad esempio azioni focalizzate sul potenziamento della resilienza dei singoli o del loro gruppo di riferimento). Promettente, invece, risulta investire su interventi che agiscano su più livelli, ponendosi anche obiettivi ambiziosi più a lungo termine.

4. Gli effetti delle disuguaglianze lavorative

Fare esperienza di diverse forme di disuguaglianza lavorativa ha inevitabilmente degli effetti sulle vite delle persone. Per semplicità organizziamo nella trattazione questi effetti in due tipologie principali: effetti di tipo *psico-sociale* ed effetti di tipo *strutturale*. I primi fanno riferimento al vissuto psicologico, emotivo e relazionale che le persone attribuiscono alla propria esperienza lavorativa e alle disparità di accesso o trattamento che vivono in relazione a questa. I secondi sono relativi al fatto che, come anticipato, le disuguaglianze lavorative a propria volta generano o amplificano condizioni socio-economiche svantaggiose. Infine, risulta sempre necessario tenere in considerazione che questi effetti sono fortemente connessi gli uni agli altri e si influenzano reciprocamente, alimentando potenzialmente circoli viziosi difficili da scardinare.

4.1. Effetti di tipo psico-sociale

Le persone esposte alle diverse forme di disuguaglianza lavorativa descritte nei paragrafi precedenti ne risentono fortemente dal punto di vista psicologico. Questi effetti possono essere di vario tipo, e dipendono sia dagli ambiti in cui la disuguaglianza si manifesta, sia dai fattori di protezione o di vulnerabilità che entrano in gioco.

4.1.1. Effetti di tipo individuale

Dal punto di vista individuale la ricerca sulle disuguaglianze lavorative si è concentrata sui loro impatti sulla salute mentale e sul benessere lavorativo. Gli impatti sulla salute mentale sono stati studiati principalmente in relazione a due fattori: allo stress indotto da situazioni lavorative disagiati o addirittura rischiose e al malessere dovuto all'incertezza lavorativa (Rönnblad *et al.*, 2019). In particolare, molto studiate di recente sono i correlati di ansia e depressione legati alla percezione di insicurezza sul lavoro. Questa tipologia di effetto è fortemente mitigata dal contesto socio-economico in cui la persona si ritrova: maggiori sono le risorse (individuali, sociali e culturali) a cui il lavoratore o lavoratrice può fare affidamento minore sarà l'impatto negativo che sarà avvertito quando quest'ultime non sono accessibili attraverso il proprio lavoro (Benach, 2017).

Per quanto concerne il benessere lavorativo, l'impatto che le disuguaglianze lavorative hanno su quest'ultimo riguarda in particolar modo la percezione di non aver controllo sulla propria vita lavorativa e di non poter prendere decisioni autonome ed indipendenti relative ad essa (Millán *et al.*, 2020). Questi elementi sono stati associati in letteratura ad un decremento della soddisfazione lavorativa e del benessere psicologico (Bozzon, 2023).

4.1.2. Effetti di tipo relazionale

La ricerca ha da molto tempo discusso come le disuguaglianze lavorative, soprattutto di tipo psico-sociale, economico e/o relativo al welfare, possono causare o esacerbare *conflitti vita-lavoro*. Questo può essere dovuto all'esigenza di lavorare per molte ore per raggiungere una condizione economica soddisfacente (Benham, 2018), oppure all'incertezza occupazionale e finanziaria, alla mancanza di protezioni e facilitazioni sociali e più in generale alle sofferenze legate ad un lavoro insoddisfacente o poco dignitoso. Di conseguenza, per il lavoratore o lavoratrice può diventare sempre più difficile dedicarsi con costanza o serenità agli impegni e alle necessità familiari. Questi, a propria volta, possono esacerbare la difficoltà ad accedere a possibilità lavorative migliori, innescando un circolo vizioso per cui le persone si trovano costrette a scegliere tipologie di lavoro sempre più instabili o insoddisfacenti per effetto del carico di cura a cui sono chiamate. Oltre a questo, condizioni lavorative insoddisfacenti o impoverite possono portare le persone a rinunciare a molte forme di progettualità di vita (Kalleberg, 2017).

Altra implicazione sociale riguarda l'isolamento (Matilla-Santander, 2022). Lavori instabili o imprevedibili, ad esempio, unitamente a difficoltà

economiche sperimentate per effetto del lavoro, rendono difficile prendere parte ad occasioni sociali (Zheng, 2021). Il che, rende ancora più difficile accedere a risorse messe a disposizione dalla collettività per far fronte a situazioni di discriminazione o di disparità di trattamento.

4.2. Effetti di tipo strutturale

Con effetti di tipo strutturale si fa riferimento a tutte quelle conseguenze associate alle disuguaglianze lavorative che generano o aggravano situazioni critiche a livello economico e sociale.

In particolar modo, come è facile immaginare, a causa delle disuguaglianze socioeconomiche generate dal lavoro, molto spesso le persone e le loro famiglie si trovano in condizioni di povertà. Inoltre, la ricerca mostra che essere soggetti a queste condizioni in determinati periodi della propria vita, ad esempio da giovani, amplifica il rischio di esserlo in futuro o di subirne in qualche modo le conseguenze: chi ha ad esempio avuto nel proprio passato contratti precari e lavori pagati scarsamente, o che partono da condizioni socio-economiche svantaggiate, accede più frequentemente a lavori svantaggiosi, continuano ad essere pagati di meno o tutelati di meno rispetto a coloro che non sono mai stati soggetti a questo genere di condizioni (Pedulla, 2016). In riferimento a questo, è bene tenere conto che sono prevalentemente le persone che appartengono a delle minoranze ad essere soggette a tali forme di perpetuazione dello svantaggio, rappresentando la maggioranza delle persone che guadagnano i salari più bassi.

Da un punto di vista sociale, l'isolamento o l'impoverimento relazionale a cui persone afflitte da disuguaglianze lavorative possono pervenire, ha effetti anche sulla vitalità e sulla salute delle comunità. La ricerca mostra che aumentando le disuguaglianze in un dato contesto o spazio di vita, aumenta anche il rischio che la partecipazione sociale e politica diminuisca (Xu e Mirandola, 2023). Inoltre, per quanto concerne la salute, essere soggetti a diverse forme di disuguaglianze può portare a molteplici impatti negativi sulla salute pubblica, tra cui: aumento del rischio di incidenti e infortuni sul lavoro, anche per effetto dello scarso accesso alla formazione alla sicurezza (Bodin, 2020); aumento di comportamenti a rischio e nocivi come il ricorso a psico-farmaci o sostanze stupefacenti, o più genericamente la conduzione di uno stile di vita insalubre (Haile, 2023).

In conclusione, gli effetti delle disuguaglianze sono svariati. Ciò che emerge come particolarmente significativo è come questi effetti, derivanti dalla sfera strettamente lavorativa, finiscano per impattare quasi tutti gli ambiti della vita di un individuo. Emerge inoltre come essi siano più inten-

si per determinate categorie di persone rispetto ad altre, come già discusso in precedenza. Per le categorie più svantaggiate, ad esempio le donne immigrate, già esposte a diverse forme di discriminazione e di disuguaglianza sociale ed economica, affrontare queste condizioni di criticità anche di origine lavorativa rappresenta una “condanna” a rimanere in posizione marginale nella società. L'ultimo impatto strutturale delle disuguaglianze lavorative è dunque l'autoperpetuazione delle disuguaglianze stesse, con la creazione di circoli viziosi che progressivamente aumentano il divario sociale e le forme di discriminazione ed ingiustizia oggi presenti nei luoghi di lavoro e nelle comunità.

5. Disuguaglianze che si autoperpetuano e azioni possibili

Un mondo del lavoro disuguale e discriminatorio costituisce un enorme ostacolo nel raggiungimento dell'equità e del benessere sociale. Come visto nei paragrafi precedenti, inoltre, il mondo del lavoro spesso replica ed amplifica le disuguaglianze che sono già presenti nella nostra società, rendendo molto più difficile per tutte quelle persone che partono da posizioni socialmente svantaggiate beneficiare di una qualche forma di mobilità sociale o anche solo esercitare i propri diritti e doveri di cittadinanza. Le disuguaglianze lavorative finiscono dunque per arginare molti degli sforzi che vengono compiuti per uscire da queste situazioni di difficoltà.

Per riuscire effettivamente a studiare, riconoscere e potenzialmente affrontare il tema delle disuguaglianze lavorative è necessario ragionare criticamente sui meccanismi che sono in atto e che alimentano questo sistema. Si tratta difatti di un processo di tipo *circolare* per cui coloro che sono soggetti a svariate forme di disuguaglianza sono anche da queste ostacolati nel fare affidamento a potenziali risorse e fattori protettivi, pur disponibili intorno a loro. Le disuguaglianze lavorative erodono i fattori di protezione ed amplificano i fattori di rischio, creando delle condizioni per cui il lavoratore o lavoratrice si trova in una condizione cronica di discriminazione e svantaggio. Per esempio, una persona giovane che necessita al più presto di trovarsi un impiego potrebbe accettare una qualsiasi proposta di lavoro, anche non affine con la propria formazione o ambizione professionale. Tuttavia, se non dovesse riuscire a trovare nel tempo breve una nuova professione più allineata, si amplifica il rischio che la sua *occupabilità* diminuisca perché le sue conoscenze ed abilità non progrediscono e non vengono esercitate; di conseguenza questo fattore di protezione piano piano viene eroso, mentre il rischio di continuare a trovare lavori non adatti e malpagati cresce.

Trattare il tema delle disuguaglianze lavorative richiede dunque una visione *olistica* dei sistemi sociali ed economici in cui ci troviamo, ed interventi a più livelli: non solo individuale, ma anche sociale, organizzativo, culturale e politico. A livello *individuale*, chi corre potenziale rischio di disuguaglianza lavorativa può certamente essere oggetto di supporto, formazione e preparazione, attraverso azioni che lavorino sulla loro *occupabilità* e sulla *consapevolezza critica* della loro posizione all'interno della società e dei rischi a cui sono maggiormente esposti.

In questo modo le loro decisioni da loro prese possono essere il più informate e consapevoli possibile. A livello *sociale*, necessarie sono azioni che consentano di riconoscere, premiare e valorizzare le *reti di supporto* e *vicinanza* fra i lavoratori e le lavoratrici più o meno a rischio di disuguaglianza. Queste reti, infatti, possono offrire opportunità di migliorare l'accesso all'occupazione, creare connessioni umane significative e proporre modelli di lavoro alternativi, più sostenibili ed equi. A livello *organizzativo*, sono importanti interventi di sensibilizzazione e advocacy che possano aiutare le organizzazioni a comprendere in che modo replichino, consapevolmente o meno, le disuguaglianze presenti nella società. Questi interventi possono fornire strumenti concreti ed utili per le organizzazioni per permettere loro di capire perché riuscire a valorizzare lavoratrici e lavoratori, con le loro caratteristiche, anche quando differenti da quelle del "lavoratore ideale", sia un punto di forza e di ricchezza. A livello *culturale*, infine, sono indispensabili interventi e azioni che forniscano *narrazioni del lavoro alternative* rispetto a quelle che si basano su una visione del lavoratore ideale, "imprenditore di sé stesso", in grado di raggiungere qualunque obiettivo voglia solo impegnandosi. Il modello del "lavoratore ideale" infatti alimenta uno sguardo miope nei confronti della natura contestuale e strutturale delle condizioni che a molte tipologie di lavoratrici e lavoratori impediscono di realizzare quell'ambizione. Infine, a livello *politico*, resta necessario lavorare nelle istituzioni a favore di forme di supporto e di previdenza sociale offerte a tutte le forme di occupazione, per offrire strumenti e mezzi di sicurezza finanziaria, sociale e psicologica a tutela dei diritti universali per il lavoro, che sia esso standard o non standard, vissuto da persone più o meno educate, o migranti.

6. Conclusioni

In questo capitolo abbiamo esplorato il tema delle disuguaglianze lavorative. Inizialmente abbiamo definito le maggiori forme di disuguaglianza associate al contesto lavorativo: occupazionale, del welfare, politica e psi-

co-sociale. Nella seconda parte del capitolo abbiamo descritto i principali elementi di vulnerabilità e le risorse per contrastare le disuguaglianze lavorative, cercando di fornire un quadro degli elementi che possano esporre maggiormente le persone a vulnerabilità, e quali invece le proteggano da queste situazioni, senza l'ambizione che questo quadro possa esaurire la complessità del tema.

Successivamente, abbiamo discusso i principali effetti delle disuguaglianze lavorative a livello psico-sociale e strutturale. Quello che risulta evidente dall'analisi di questi effetti è l'impatto trasversale che le disuguaglianze lavorative hanno sulla vita delle persone: non risulta esclusivamente intaccata la vita professionale ma anche gli aspetti personali, sociali e comunitari dei contesti in cui le disuguaglianze si manifestano in modo più diffuso. Infine, nell'ultima parte del capitolo, abbiamo delineato alcune prime riflessioni e considerazioni su quali metodi e strumenti possano aiutare ad arginare le disuguaglianze lavorative su molteplici livelli, tenendo conto dei cambiamenti attuali dei nuovi contesti lavorativi.

Organizzare solidarietà lavorativa: dal mutuo aiuto alla mobilitazione

di Laura Galuppo, Carlo Pistoni, Marta Piria, Irene Garigali

1. Introduzione

Il concetto di solidarietà lavorativa e solidarietà organizzata è stato sviluppato prevalentemente entro le tradizioni di ricerca delle scienze sociali e politiche e della filosofia. Entro questi campi disciplinari, la solidarietà lavorativa viene descritta come un concetto sfuggente, *contested*, che oggi richiede nuove concettualizzazioni anche alla luce delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro.

Scopo della rassegna della letteratura che presentiamo in questo capitolo è dunque duplice: 1) esplorare il dibattito scientifico in tema di solidarietà lavorativa, alla ricerca di una possibile definizione inclusiva delle sue forme ed esperienze più recenti, approfondendone caratteristiche distintive, impatti, fattori abilitanti e ostacolanti; 2) discutere criticamente gli aspetti controversi di tale concetto, mettendo a fuoco le aree di più recente sviluppo e promettenti per la ricerca e la pratica futura.

Obiettivi della presente rassegna della letteratura sono stati dunque quelli di fare ordine nel dibattito recente, per poter definire il concetto di “*work solidarity*”, esplorando, in particolare: 1) quali significati di *solidarity* in ambito lavorativo siano presenti e quali siano i principali approcci teorici che sottostanno tali concettualizzazioni; 2) quali fattori abilitanti e fattori ostacolanti la generazione di solidarietà lavorativa si possano individuare nei contesti sociali, comunitari, organizzativi¹; 3) quali siano

1. Vale la pena precisare che il concetto di solidarietà spazia da un livello socio-economico e politico ad ambiti comunitari, organizzativi, interpersonali e individuali. La presente rassegna, tuttavia, si è in particolare concentrata su un livello organizzativo e comunitario, escludendo letture più ampie. Ne sono un esempio il concetto della *solidarity* e *social economy*, che pensano alla solidarietà come *modello economico e sociale alter-*

i temi e le sfide oggi al centro del dibattito scientifico in materia di solidarietà lavorativa.

2. Il metodo della *Scoping Review*

La rassegna condotta è consistita in una *Scoping Review*, sviluppata seguendo le indicazioni del PRISMA-ScR (Tricco *et al.*, 2018) e seguendo l'applicazione di Irvine e Rose (2024) in ambito di studi organizzativi. I criteri di inclusione del materiale raccolto ed analizzato hanno seguito il formato PCC: *Population, Concept, Context* e sono illustrati di seguito:

Tab. 1 - Criteri di inclusione della *Scoping Review*

<i>Population</i>	Lavoratori e lavoratrici (come attori/destinatari della solidarietà).
<i>Concept</i>	Solidarietà lavorativa: deve essere fornita una definizione specifica e non generale.
<i>Context</i>	Il contesto a cui l'analisi è limitata è quello della solidarietà in ambito lavorativo, considerando i livelli “ <i>relational</i> ”, “ <i>organizational</i> ” e “ <i>workplace/community</i> ” come livelli privilegiati di analisi ed escludendo contributi che trattino esclusivamente livelli societal and institutional (Morgan e Pulignano, 2020 distinguono 3 livelli: workplace/community level; organizational; institutional/societal).
<i>Study design</i>	Articoli di ricerca peer-reviewed, che impiegano metodologie sia qualitative sia quantitative.

La ricerca è stata condotta nel maggio 2024 nei seguenti database: *Scopus, Proquest* (PsychINFO and Sociology), JSTOR. Lo span di tempo considerato è stato dal 2013 al 2024 e la lingua limitata all'inglese. Le chiavi di ricerca sono indicate in Tabella 2.

nativo, che mette al centro il cooperativismo, l'equità e la democrazia socio-economica. Ugualmente, sullo sfondo di questa rassegna è rimasta anche l'idea di solidarietà come *orientamento istituzionale e delle politiche sociali*, principio che fonda lo stato sociale e le politiche di welfare e che viene studiato prevalentemente da un punto di vista normativo e giuridico, delle politiche pubbliche nazionali ed internazionali e della governance.

Tab. 2 - Chiavi di ricerca della Scoping Review

Population	Work* OR labour AND
Concept	Solidarity AND
Context	Communit* OR organiz* OR organis* OR movement OR “Collective Action”

Dalle ricerche nei vari database consultati sono stati identificati 351 pubblicazioni, ridotte a 303 dopo aver rimosso i duplicati. Lo screening per titolo, abstract e parole chiave ha permesso di escludere 225 papers, selezionando un gruppo di 87 contributi. I criteri di esclusione sono stati: l'assenza della keyword *solidarity* nell'elenco di parole chiave del paper; la non pertinenza della pubblicazione rispetto all'ambito degli studi sociali e sul lavoro, privilegiato nella presente ricerca; l'assenza di abstract o impossibilità di accedere al testo intero; l'assenza di un focus esplicito sul tema della solidarietà in ambito lavorativo o tra lavoratori/lavoratrici; l'assenza di contributo teorico pertinente rispetto alla definizione di solidarietà lavorativa, delle sue barriere e facilitatori e dei suoi impatti. Agli 87 paper identificati, sono stati aggiunti 2 lavori ottenuti tramite una ricerca specifica di uno Special Issue identificato (*secondary references*). Gli 89 articoli risultanti sono stati letti integralmente; dopo la lettura, altri 22 paper sono stati rimossi perché non affrontavano nello specifico il tema della solidarietà lavorativa o non definivano in modo specifico il costrutto di solidarietà (si veda Fig. 1). In totale da questa fase sono quindi risultati utili per la rassegna 67 articoli.

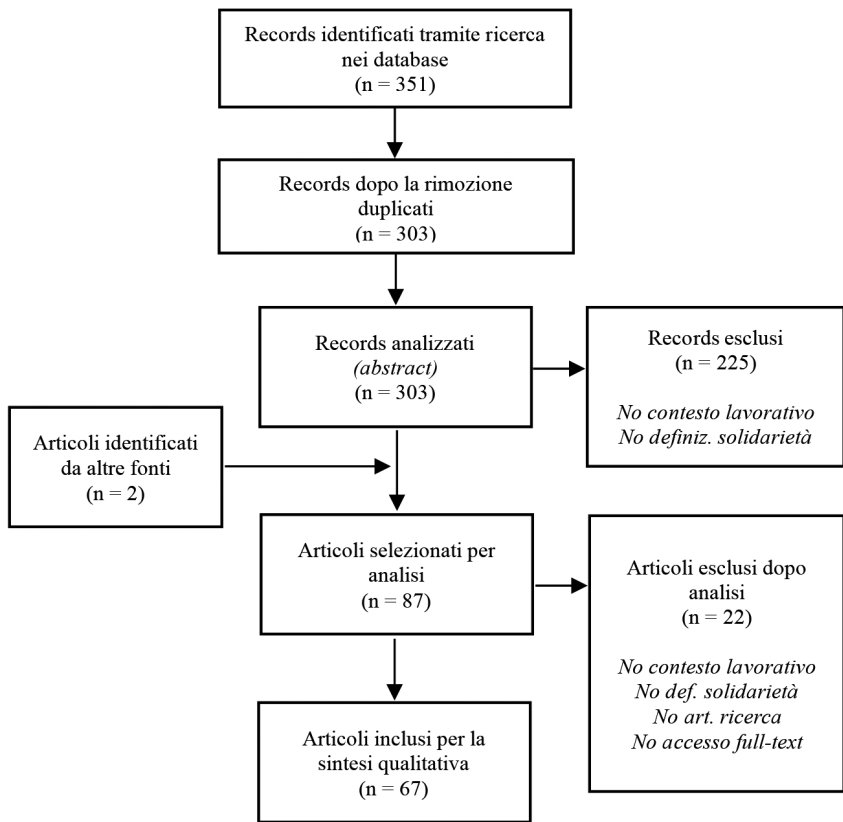
I paper inclusi sono stati analizzati secondo 4 ambiti di interesse/livelli di analisi: definizione di solidarietà lavorativa e teorie di riferimento utilizzate nella definizione, impatti prodotti dalle azioni solidali, e fattori di facilitazione e barriere alla solidarietà.

Gli studi selezionati sono stati pubblicati tra il 2014 e il 2024, principalmente dal 2019 in avanti. I journal in cui i paper sono molto vari, afferenti prevalentemente alle discipline delle scienze politiche, sociologia, economia, studi organizzativi, legge.

La maggioranza degli studi sono di tipo empirico, e sono stati condotti in differenti contesti, in particolare in Europa e Regno Unito e in USA.

Gli studi analizzati mostrano un'ampia diversità nelle tipologie di lavoratori e lavoratrici coinvolte nell'azione solidale: si va dai gruppi organizzati in movimenti di attivisti e sindacati, fino a categorie più ampie e trasversali come i lavoratori e le lavoratrici con forme di lavoro precario,

Fig. 1 - Diagramma di flusso di screening e di esclusione degli articoli



autonomo e dell'economia sociale. Un'attenzione particolare è rivolta a gruppi di esperienze spesso marginalizzate o in condizioni di vulnerabilità, come i lavori domestici (inclusi migranti), lavori non retribuiti, i lavori a basso salario, il lavoro di *rider* di piattaforma, il lavoro freelance.

Gli studi analizzano un'ampia varietà di contesti lavorativi, con un focus particolare, tra gli altri, sugli ambiti dell'istruzione, del terzo settore, del lavoro di piattaforma e digitale, del lavoro informale.

2.1. *Analisi tematica del materiale*

I 67 articoli sono stati analizzati e integrati utilizzando l'approccio di analisi tematica (Braun e Clarke, 2006), con specifica attenzione alle definizioni di solidarietà presenti negli studi.

L'analisi ha cercato in particolare di identificare quali definizioni di solidarietà venissero offerte, e a partire da quali teorie e prospettive disciplinari di riferimento; quali fossero gli indicatori di *work solidarity* proposti dagli studi e infine quali fattori abilitanti e ostacolanti la *work solidarity* fossero discusse. In ultimo sono stati individuati i principali *trend topics* presenti nel materiale raccolto.

3. I risultati della rassegna: definizioni di solidarietà lavorativa e framework teorici di riferimento

Dal materiale analizzato, la solidarietà lavorativa emerge come un concetto poliedrico e dinamico, spesso addirittura controverso, definito variamente a seconda del contesto, dell'obiettivo dello studio o delle popolazioni di riferimento. Nonostante questa variabilità, è possibile identificare alcuni motivi ricorrenti e salienti nelle sue concettualizzazioni: a) solidarietà come fondamento dell'azione collettiva; b) solidarietà come mutualità; c) solidarietà come esperienza di connessione; d) solidarietà come processo (e non come stato).

3.1. Solidarietà come fondamento dell'azione collettiva e mobilitazione

Un primo tema comune è il collegamento della solidarietà lavorativa all'azione collettiva. In questo frangente, la solidarietà si esprime compiutamente in una *prassi* (Morgan e Pulignano, 2020) ed ha come scopo ultimo il perseguimento del bene comune attraverso la trasformazione dei sistemi organizzativi, comunitari, sociali. Molti studi la vedono come un fattore cruciale che spinge i lavoratori e lavoratrici a unirsi, organizzarsi e agire per migliorare le proprie condizioni lavorative o per difendere interessi comuni. Essa è presentata come ciò che “rende possibile la lotta collettiva” e che si manifesta in azioni come la partecipazione a proteste online o l'organizzazione di manifestazioni pubbliche e scioperi. In questo senso, la solidarietà è spesso evocata come mezzo pragmatico per difendere e migliorare gli interessi di gruppo, ma include anche una dimensione morale che va oltre il calcolo dell'interesse personale.

Questa accentuazione è in particolare tipica dei contributi che attingono alla tradizione della sociologia del lavoro e della sociologia critica, degli studi sulle relazioni industriali, degli studi sui movimenti collettivi di matrice sociologica, psicologica, delle scienze politiche (Morgan e Pulignano, 2020). Sono studi che attingono alle teorie dei movimenti sociali e azione

collettiva, alle teorie istituzionali, alla tradizione del femminismo e dello studio critico dei Discorsi.

3.2. *Solidarietà come forma di mutualità*

Un secondo tema comune riguarda l'idea di solidarietà come *supporto reciproco e mutuo aiuto* all'interno di un gruppo, un'organizzazione o una comunità professionale. Ad esempio, in ricerche focalizzate su social e domestic work, o sui lavoratori e lavoratrici migranti, la solidarietà è intesa come la disponibilità a "condividere risorse" con chi è nel bisogno (Cotton, 2017). Questa reciprocità non è solo un atto di supporto, ma un meccanismo che promuove uguaglianza e inclusione entro i contesti di lavoro o anche oltre i confini organizzativi, spesso in difesa di diritti comuni, come l'accesso al welfare o a garanzie di sicurezza sociale contro la eccessiva dipendenza dal mercato.

Oltre ai già citati studi su movimenti collettivi e azione collettiva, questa dimensione è accentuata anche entro la tradizione degli studi organizzativi, degli studi di sociologia economica e di psicologia di comunità (Cotton, 2017). Si trovano qui anche contributi che fanno riferimento alle scienze dell'educazione.

3.3. *Solidarietà come connessione – "we-ness"*

Infine, un forte accento è posto sull'essere solidali come esperienza di connessione e di costruzione di un sentimento di appartenenza tra persone. La solidarietà è descritta come un "attaccamento agli altri", un "senso di identificazione", o un "legame che unisce un gruppo" (Tassinari e Maccarone, 2020). Questi legami possono essere formali o informali, sviluppandosi in spazi come quartieri o associazioni, ma anche a livello transnazionale. Questa dimensione è accentuata sempre negli studi di sociologia del lavoro e di comunità, ed in particolare in quelli di matrice femminista.

3.4. *Solidarietà come processo (e non come stato)*

Per quanto molta letteratura di tradizione sociologica e di scienze politiche citi la solidarietà come "fondamento del legame e dell'ordine sociale ed organizzativo", condizione di partenza, in base a cui si dovrebbe sostenere la divisione del lavoro, il rispetto delle norme sociali e delle istituzio-

ni, la tutela del bene comune, i contributi selezionati evidenziano piuttosto quanto la solidarietà lavorativa sia da considerarsi oggi un traguardo da conquistare. La crisi dei sistemi di welfare, le trasformazioni dei mercati e le modifiche del lavoro e dei rapporti di produzione, le crisi dei sindacati come forme istituzionali di unione dei lavoratori e lavoratrici, sono elementi di scenario citate per giustificare l'emersione di forme di solidarietà "alternative", trans-nazionali, "intersezionali" (per citare alcune etichette), che vanno oltre le tradizionali identificazioni sociali e di classe, e che sono costruite ed alimentate secondo meccanismi plasmatis dalle condizioni specifiche dei contesti socio-economici e occupazionali in cui si sviluppano. Dunque, la solidarietà viene prevalentemente descritta come un "risultato-in-progress" piuttosto che un punto finale, che richiede specifiche condizioni abilitanti per passare dall'essere un ideale aggregante ad una vera e propria pratica (Tassinari e Maccarrone, 2020).

4. Le molte forme di solidarietà lavorativa

Se il concetto di solidarietà lavorativa presenta, nelle diverse definizioni, alcune matrici comuni, esso appare tuttavia anche molto eterogeneo e sfaccettato. Le principali differenze riguardano in particolare alcune questioni: il fine della solidarietà (perché la solidarietà?); il target (chi e con chi?); il tipo di azioni e relazioni che qualificano l'azione solidale (come si compie l'azione solidale?); gli effetti (cosa produce?). Di seguito presentiamo ciascuna dimensione in modo specifico, mettendo in luce elementi trasversali e controversi.

4.1. Il fine/i fini della solidarietà

Ciò che muove l'azione solidale, e che ne costituisce il proposito, rappresenta un tema su cui è possibile cogliere diversi posizionamenti.

Ne individuiamo almeno tre.

4.1.1. Finalità morali/etiche – solidarietà come reazione alle ingiustizie

Una prima serie di contributi, sulla scia delle teorie durkheimiane della solidarietà intesa come "*the very source*" of human morality e coscienza collettiva, la presenta come un'istanza normativa, un sentimento di "obbligazione" verso una causa, per la quale ci si mobilita perché semplicemente "è giusto che sia così" (Morgan e Pulignano, 2020).

In questo solco si collocano i riferimenti al concetto di “*moral solidarity*” (Morgan e Pulignano, 2020): una forma di mobilitazione che prende il via da un senso di ingiustizia e di attenzione aperta nei confronti non solo del proprio gruppo di riferimento, ma di un gruppo più ampio percepito come “sotto attacco”. In generale questi contributi affermano l’idea di una solidarietà come “resistenza” e lotta contro il sistema socio-economico e politico dominante, come forma di “sovversione”, come impegno politico e come forma di difesa della libertà e dei diritti di tutti. Forte è la critica, in questi contributi, nei confronti del sistema neoliberista che genera oggi rapporti di produzione fortemente ingiusti e da reimmaginare radicalmente, attraverso un movimento delle coscienze e il recupero di un senso di obbligazione reciproca.

4.1.2. Finalità pragmatico-utilitaristiche – solidarietà come *collective problem solving*

Diversi contributi in letteratura sottolineano come la presenza – o costruzione – di una leva morale basata su un principio di connessione e di comune sentimento di ingiustizia stia diventando nell’attuale scenario lavorativo, frammentato, segregato e individualisticamente orientato, una condizione sempre più fragile da sostenere. Per questo viene proposto, a volte in provocatoria opposizione al concetto di “*moral solidarity*”, uno scopo alternativo per la solidarietà lavorativa, di natura maggiormente pragmatica. In questo frangente entrano ad esempio le riflessioni sulla solidarietà applicate alle nuove forme di lavoro e precariato, che pongono l’accento sulla necessità di riscoprire e di mettere a fuoco quali *interessi condivisi* possano essere il fondamento dell’azione solidale. Soltanto dopo aver identificato queste questioni comuni importanti, infatti, le persone possono unirsi in solidarietà e mobilitarsi (Cotton, 2017).

Queste questioni possono essere più particolari e locali (es. la difesa di alcuni diritti per determinati lavoratori atipici) o di natura universale e globale (es. il riconoscimento del valore del lavoro di cura) in base alla loro capacità aggregante, rappresentando il motore “utilitaristico” della solidarietà tra persone anche molto diverse e distanti tra loro.

Anche in questa definizione di solidarietà è forte l’istanza critica e trasformativa, ed in molti casi anche di rottura e di resistenza rispetto agli attuali sistemi di lavoro; essa è mossa però dall’identificazione di finalità e benefici pragmaticamente riconoscibili, più che da un generale senso di “*moral outrage*”, come nel primo tipo di solidarietà.

4.1.3. Finalità umanistiche – solidarietà come promozione di un lavoro dignitoso

In molti contributi, solidarietà non è soltanto “contro”, o “in difesa di”, ma anche esplicitamente “per” la realizzazione ed il compimento del bene comune.

Bolton e Laaser (2020) ad esempio propongono proprio questa lettura, sottolineando che la solidarietà sul lavoro non abbia necessariamente una natura *oppositional*, e non riguardi soltanto alcune categorie di lavoratori e lavoratrici (tipicamente: blue collars, precari ecc.), ma sia trasversale a molti ruoli organizzativi, assumendo una forma prevalentemente proattiva e connettiva: non solo contro sistemi di lavoro ingiusti, ma anche per l’umanizzazione del lavoro, lo sviluppo del capitale umano e sociale, l’apprendimento. La ricerca di questi valori, usati per delineare un’idea di bene comune a cui la solidarietà aspira, non prevede necessariamente l’identificazione di un nemico, ma si esprime nel tessere quotidianamente relazioni di fiducia, di aiuto, e di reciproco riconoscimento umano.

4.2. Azioni e relazioni solidali: la costruzione di capitale politico e sociale

Come discusso in relazione alla natura della solidarietà, essa si qualifica per una forma di azione collettiva e forma di connessione basati sulla reciprocità e la condivisione di interessi o di identità comuni. La letteratura esplorata enfatizza l’una o l’altra dimensione in modo diverso, in base ai framework teorici utilizzati ed al tipo di contesto specifico.

La letteratura che fa riferimento, ad esempio, agli studi sui movimenti sociali, propone la solidarietà come strettamente connessa alla *mobilitazione collettiva*. In questa linea, ad esempio, Morgan e Pulignano (2020) mettono a fuoco la natura performativa e rituale della solidarietà, intesa come il motore e allo stesso tempo il risultato di riti, simboli e pratiche espressive, come marce, proteste, scioperi, ma anche forme di espressione artistica, di memoria e narrative che contribuiscono ad alimentare rappresentazioni comuni di cosa significhi solidarietà e per chi. Per questi contributi, il tipo di risorse mobilitate e condivise dall’azione solidale è per lo più un *capitale politico*, che consiste nell’esercizio di forme di influenza e di istanze di trasformazione dei rapporti di forza e di potere entro un sistema sociale ed organizzativo.

Diverso è il posizionamento dei contributi che pongono maggiormente l’accento sulla solidarietà come azione connettiva, forma di mutuo-aiuto e

scambio di risorse, di supporto sociale e riconoscimento reciproco. Qui, il capitale mobilitato è prevalentemente di tipo *sociale ed emotivo*, fondato sull'insieme di risorse materiali e immateriali – identità, conoscenze, opportunità – ottenute dalla partecipazione ad un network di relazioni di fiducia (Morgan e Pulignano, 2020).

4.3. *Gli attori della solidarietà: tra somiglianza e differenza*

Un ulteriore tema centrale riguarda la natura e l'identità dei soggetti uniti dalla pratica e dal legame solidale. Si tratta di un tema cruciale oggi, intorno a cui si muovono molte riflessioni relative alle trasformazioni attuali del lavoro.

Nella maggior parte dei contributi analizzati, infatti, la solidarietà non è un'azione prosociale ed altruistica in cui coloro che offrono e coloro che ricevono aiuto sono gruppi distinti e separati. È piuttosto una relazione simmetrica, che prevede un certo grado di identificazione reciproca e riconoscimento di “interessi condivisi”. Tuttavia, proprio sul tema di cosa qualifichi e fondi la *shared identity* entro community solidali il dibattito è aperto. La possibilità, infatti, che i lavoratori e lavoratrici moderne si possano facilmente riconoscere come *simili* “nonostante le differenze” è molto problematica. Questo principio, che poteva valere per forme di solidarietà lavorative più tradizionali, e di classe, è infatti messo in crisi dalla presenza oggi di identità sociali fluide e multiple, da condizioni lavorative differenziate, frammentate e isolate. All'idea della solidarietà *nonostante* le differenze viene quindi dalla letteratura esaminata contrapposta quella di una *solidarity-in-difference*, connotata da una maggiore enfasi sul tema delle differenze e dell'intersezionalità presenti entro i movimenti solidali stessi. Questa condizione, di eterogeneità e differenziazione, non viene descritta come un ostacolo all'azione solidale, ma come una condizione inevitabile. È alla luce di essa, che la solidarietà va ripensata e rinegoziata, perché vanno costruiti e condivisi gli interessi o le identità comuni che possono alimentare il sentimento e la mobilitazione solidale. Riconoscersi in nuovi interessi (es. il diritto al welfare, o ad un lavoro dignitoso), o in identità sovraordinate, come quello di una comune identità “precaria” di fronte alle crisi globali, sono evocati da questi contributi come principi ispiratori di una solidarietà lavorativa basata su premesse nuove.

4.4. *Gli outcome della solidarietà*

Discutere gli outcome della solidarietà indipendentemente dalle riflessioni precedenti, ed in particolare relative al tema degli scopi e delle forme di azione e relazione che la solidarietà sul lavoro implica, appare impossibile.

In questo paragrafo, proveremo dunque a descrivere alcuni “prodotti” (materiali e immateriali) descritti nella letteratura esaminata come effetti della solidarietà lavorativa, distinguendo un livello individuale, relazionale e collettivo. Questi saranno ricondotti, quando possibile, alle finalità, soggetti e azioni solidali precedentemente descritte. Per una sintesi complessiva, si vedano le Tabelle 3, 4 e 5.

4.4.1. Outcome a livello individuale

Secondo i contributi analizzati, per i singoli lavoratori e lavoratrici l’essere parte di azioni e mobilitazioni solidali si traduce in una serie di benefici soprattutto di natura psico-sociale. Innanzitutto, la solidarietà rafforzerebbe l’impegno personale e la disponibilità a partecipare all’azione collettiva, dalla quale i soggetti trarrebbero maggiore senso di appartenenza e agentività. La mobilitazione solidale accrescerebbe anche la consapevolezza critica e il senso di responsabilità verso problemi condivisi, ed offrirebbe uno spazio per la condivisione di rabbia e frustrazioni, con un conseguente effetto catartico e di validazione personale (Bolton e Laaser, 2020). Inoltre, stimolerebbe lo sviluppo di capacità di problem-solving e collaborative. Un aspetto importante è infine il legame tra solidarietà e identità sociale: la costruzione di un’identità condivisa e il sentirsi parte di un “noi” vengono descritte come fondamentali per la costruzione di un’identità coerente e solida, a propria volta fonte di resilienza, soddisfazione nella vita e nel lavoro, capacità di controllo e promozione attiva della propria crescita e sviluppo.

Tab. 3 - Sintesi outcome individuali

<i>Area</i>	<i>Outcome</i>	<i>Descrizione</i>
<i>Area della consapevolezza critica ed etica</i>	Consapevolezza e comprensione	Maggiore consapevolezza dell’identità condivisa, comprensione di interessi reciproci, coscientizzazione e riconoscimento dell’interdipendenza
	Responsabilità e agency morale	Responsabilità verso gli altri, impegno morale e scelte etiche

Tab. 3 - segue

Area	Outcome	Descrizione
Area delle emozioni e vissuti	Connessione emotiva	Sentimento di interconnessione, empatia, fiducia.
	Senso di appartenenza e identificazione	Rafforzamento del senso di comunità e identificazione con gruppi collettivi
Area delle competenze e del potere di agire	Empowerment e autonomia	Aumento di potere personale, resilienza, autostima e soddisfazione lavorativa
	Orientamento agli obiettivi e competenze	Maggiore identificazione con obiettivi comuni e sviluppo di competenze sociali
Area dell'azione	Sostegno e mutuo-aiuto	Disponibilità a condividere risorse, supporto emotivo e aiuto immediato
	Mobilitazione	Prontezza a mobilitarsi, attivismo e forme di resistenza quotidiana

4.4.2. Outcome a livello relazionale e organizzativo

A livello relazionale, gli outcome della solidarietà si concentrano sulla qualità e sulla natura dei legami tra le persone e sono dunque molto discussi nei contributi che mettono al centro la solidarietà come pratica di sviluppo del capitale sociale e del capitale politico.

In particolare, a livello relazionale la solidarietà lavorativa si manifesta principalmente attraverso il rafforzamento di valori, visioni, e rappresentazioni comuni sulla propria condizione, sui problemi da risolvere e sul come farlo (Tassinari e Maccarrone, 2020). Inoltre, da un punto di vista gruppale ed organizzativo, l’esperienza di solidarietà genererebbe più forti legami di fiducia, di mutuo-aiuto e di cooperazione, fino a sostenere, in alcuni casi, l’azione collettiva in difesa di interessi comuni.

Tab. 4 - Sintesi outcome relazionali/organizzativi

Area	Outcome	Descrizione
Area della condivisione	Apprendimento sociale e scambio	Spazi di dialogo, condivisione e apprendimento reciproco
	Valori e obiettivi comuni	Costruzione di rappresentazioni condivise su problemi, valori e obiettivi

Tab. 4 - segue

Area	Outcome	Descrizione
Area del supporto reciproco	Sostegno e aiuto reciproco	Relazioni basate su aiuto, tutoraggio e reti di supporto
	Fiducia e legami personali	Rafforzamento di fiducia, amicizia e coesione intragruppo
Area della cooperazione e dell'organizzazione	Collaborazione e networking	Decisione collettiva, progettazione congiunta e partnership
	Azione collettiva e coordinamento	Strategie e azioni collettive, proteste e coordinamento organizzativo

4.4.3. Outcome a livello socio-culturale e politico

A livello socio-culturale, la solidarietà lavorativa viene descritta come motore del cambiamento sociale, in grado di generare effetti che vanno oltre il singolo ambiente di lavoro, e che possono influenzare le strutture sociali più ampie, le relazioni politiche, le identità collettive. Si focalizzano su questi outcome i contributi che discutono della solidarietà morale e pragmatica, spesso orientati al perseguimento di obiettivi trasformativi radicali. Presenti anche contributi che discutono la solidarietà come forma di sviluppo umano e sociale, e che si concentrano soprattutto su outcome di tipo socio-culturale.

Nello specifico, la solidarietà lavorativa contribuirebbe alla promozione di discorsi, immaginari e nuove strutture improntate ai valori della giustizia sociale e della promozione dei diritti umani (Morgan e Pulignano, 2020). Genererebbe comunità politicamente attive e inclusive, ed economie alternative, maggiormente improntate alla resilienza, alla redistribuzione delle risorse, alla difesa delle minoranze, alla sostenibilità (Herranz, 2024).

Tab. 5 - Sintesi outcome socio-culturali

Area	Outcome	Descrizione
Area sociale	Coesione sociale e comunitaria	Sviluppo di comunità inclusive, partecipazione e alleanze tra gruppi sociali diversi
	Inclusione sociale	Riconoscimento dell'emarginazione e sviluppo di comunità inclusive

Tab. 5 - segue

Area	Outcome	Descrizione
Area politica	Giustizia sociale e equità	Sfida alle disuguaglianze sistemiche e redistribuzione delle risorse
	Impatto politico e istituzionale	Influenza su politiche, diritti, normative e rafforzamento delle coalizioni
Area culturale	Nuovi discorsi e narrazioni	Cambiamenti nei discorsi pubblici e nuove narrazioni condivise
	Valori ed etica	Pratiche etiche, conservazione culturale e pressione morale

5. Cosa abilita e cosa ostacola la solidarietà lavorativa?

Dalle definizioni e significati di solidarietà lavorativa sembrano discendere, in coerenza, specifiche implicazioni per la pratica, attraverso l'identificazione di fattori socio-istituzionali, culturali, organizzativi, relazionali e individuali identificati come abilitanti e/o ostacolanti l'azione solidale. In particolare, la letteratura esaminata, di matrice prevalentemente sociologica, mette l'accento soprattutto su fattori di livello macro e meso, cioè socio-culturali, comunitari ed organizzativi, considerati come elementi strutturali e simbolici di primario valore per abilitare o per impedire la costruzione di solidarietà. Nei paragrafi che seguono procederemo dunque nella loro analisi, analizzandone le specificità per livelli.

5.1. Fattori istituzionali, socio-culturali e comunitari

Nei contributi esaminati, la solidarietà in ambito lavorativo è descritta come fortemente influenzata dal contesto *istituzionale, politico ed economico esistente*. Contesti fortemente diseguali, istituzioni non supportive, fragilità dei corpi intermedi, sistemi economici improntati ad una logica neoliberista, forme di repressione politica dell'attivismo, assenza di supporto per economie solidali... sono discusse come significative barriere. Queste strutture ostacolano la partecipazione dei lavoratori e lavoratrici e limitano la loro capacità di agire collettivamente, di partecipare a sistemi di governo ed economici alternativi, di redistribuire le risorse combattendo le disuguaglianze socioeconomiche. Al contrario, la solidarietà fiorisce in contesti socio-istituzionali ed economici che incoraggiano e supportano

forme di impresa e di governance democratica e partecipativa, democrazia diretta, la presenza di economie solidali ed organizzazioni sociali. La presenza ed il supporto di istituzioni politiche che promuovono questi modelli sono facilitatori cruciali (Tassinari e Maccarrone, 2020).

La dimensione *sociale e comunitaria* entro i contesti di lavoro ma anche entro i contesti di vita delle persone gioca un ruolo altrettanto cruciale nello sviluppo di solidarietà. L'isolamento, la mancanza di spazi informali di aggregazione, l'alta fluttuazione nella partecipazione civica nei territori, rappresentano barriere non solo allo sviluppo di comunità, ma anche all'emergere di forme di solidarietà lavorativa. D'altra parte la presenza di reti di supporto e relazioni informali nei territori (es. nei quartieri), la presenza di community leader democratici e inclusivi, la presenza di infrastrutture tecnologiche e sociali di aggregazione e supporto... facilitano la solidarietà anche in ambito lavorativo.

Infine, i *valori e le norme culturali*, nonché i *discorsi dominanti* nella società sono discussi in diversi contributi per il loro impatto significativo sulla solidarietà in ambito lavorativo. Una cultura/discorsi che enfatizzano l'individualismo, che affermano il principio del "darwinismo sociale" e della competizione; la presenza di ideologie neoliberiste baricentrate sul modello del "lavoratore ideale"; ma anche la presenza di marcate differenze culturali e linguistiche entro un contesto e una comunità rappresentano delle barriere al riconoscimento reciproco e alla costruzione di identità comuni. Al contrario, una cultura collettivista, la presenza di discorsi che enfatizzano l'importanza di virtù civica e di cura del bene comune, i valori comuni della dignità, cura, giustizia sul lavoro, emancipazione; l'enfasi su compassione e comune vulnerabilità, ma anche la presenza di narrazioni e culture che affermino il valore della resistenza e conflitto come motori del cambiamento sociale... rappresentano risorse che sostengono lo sviluppo della solidarietà nelle sue diverse forme (cfr. Schou e Bucher, 2023).

5.2. *Meccanismi organizzativi e gestionali*

La disponibilità di risorse e il supporto nelle organizzazioni di lavoro o nelle reti e realtà "alternative" – come le cooperative di lavoro, le organizzazioni di attivismo, i sindacati e para-sindacati – di cui le persone fanno parte, sono fattori determinanti per il fiorire della solidarietà.

In relazione ai *contesti di lavoro*, come fattori ostacolanti la solidarietà si citano per lo più: la presenza di spazi controllati; una cultura manageriale e/o organizzativa improntate al controllo e alla massimizzazione

dell'efficienza e della competizione; mancanza di supporto e di adesione al sindacato; esperienze di disuguaglianza socio-economica che tendono a riprodursi e allo stesso tempo ad inibire la capacità delle persone di unirsi in solidarietà (Hertwig *et al.*, 2023). Sempre a livello dei contesti di lavoro, la solidarietà è invece favorita dalla presenza di spazi sicuri di confronto, dialogo e riconoscimento delle “comuni vulnerabilità”; culture organizzative e manageriali inclusive e supportive; comunità di pratica professionali in grado di attivare forme di mentoring informale e supporto emotivo e strumentale; la presenza di forme di partecipazione ai processi decisionali, una comunicazione aperta e orientata alla fiducia e al riconoscimento dei risultati collettivi (Cotton, 2017).

In relazione ai sindacati, e alle organizzazioni e reti “alternative” che nascono esplicitamente per contrastare le disuguaglianze lavorative, queste rappresentano di per sé un fattore abilitante rispetto alla solidarietà. Esse non sono tuttavia esenti da elementi di fatica e sfida. Ad esempio, ostacoli per queste realtà sono la fatica ad accedere a risorse economiche e finanziarie e scarse partnership tra e con i sindacati e le organizzazioni del terzo settore, e scarsa legittimazione pubblica (Herranz, 2024).

Al contrario, la solidarietà organizzata da queste realtà è facilitata dalla presenza di finanziamenti pubblici, dal sostegno di altre istituzioni e organizzazioni sindacali o di attivismo, dalla collaborazione con organizzazioni dell'economia sociale. A livello invece di pratiche e meccanismi organizzativi interni ai sindacati e alle organizzazioni alternative, vengono citate l'opportunità per i membri di queste organizzazioni di partecipare a iniziative simboliche e rituali aggreganti, anche legate a campagne, proteste pubbliche e mobilitazioni comuni; la presenza di forme di comunicazione orientata alla condivisione di *frame* alternativi in cui le identità e gli interessi condivisi siano alimentati; occasioni e pratiche attraverso cui costruire connessione emotiva (anche attraverso forme narrative, poetiche, espressive); esperienze di “educazione emancipante” come forma di sviluppo e crescita offerta ai propri membri per supportare un clima di fiducia, uguaglianza, ma anche lo sviluppo di consapevolezza critica (Cotton, 2017).

5.3. *Fattori interpersonali e individuali*

Infine, in alcuni contributi viene citato il ruolo di elementi interpersonali e individuali come ostacoli/fattori abilitanti la solidarietà. A livello interpersonale, la mancanza di opportunità e tempo per costruire relazioni interpersonali di fiducia e durature e l'isolamento, tra le altre, sono citate come ostacoli alla solidarietà. Al contrario, relazioni interpersonali di

prossimità o lavorative orientate al supporto emotivo e strumentale, relazioni fondate su impegno emotivo e morale preesistenti, rappresentano il fondamento anche della solidarietà lavorativa (Schou e Bucher, 2023).

A livello individuale, il meccanismo abilitante/ostacolante di gran lunga più studiato è la presenza di processi di identificazione con gruppi sociali – identità collettive vulnerabili che consentano il riconoscimento di una *we-ness* e di comuni interessi/problemi su cui possa mobilitarsi una disponibilità individuale all'azione, ed un sentimento di "obbligazione verso gli altri" (agency morale). Quando queste sono assenti, e dunque si sperimenta scarsa identificazione con gruppi e interessi sociali; disconnessione dalla dimensione pubblica; scarsa fiducia nel cambiamento sociale... questi fattori appaiono barriere allo sviluppo di solidarietà.

Viceversa, la solidarietà si alimenta quando i singoli individui riescono a identificarsi emotivamente e cognitivamente con identità collettive e interessi sovraordinati, fondati ad esempio su un principio di interdipendenza, comune vulnerabilità, fiducia nella capacità di cambiare la società costruendo relazioni inclusive, basate sull'aiuto reciproco e sulla rimozione degli ostacoli alla disuguaglianza.

6. Conclusioni: le molte sfide della solidarietà lavorativa

Come emerge dalla rassegna dei contributi fin qui analiticamente discussa, il tema della solidarietà sul lavoro rappresenta un *contested concept*, oggetto negli ultimi anni di un dibattito forte e ampio, che trascende le riflessioni sul tema delle relazioni industriali e del ruolo dei corpi intermedi e del sindacato nelle economie capitalistiche.

Nella letteratura analizzata si coglie infatti il valore della solidarietà come fondamento del legame sociale, come forza di azione politica, come forma di effervescenza che oggi può essere reimmaginata e ricostruita a partire dal riconoscimento delle trasformazioni che attraversano il lavoro e le società. La letteratura che affronta questi temi recupera le teorie più tradizionali dell'azione sociale, in confronto con approcci più critici, componendo un mosaico di riferimenti e narrazioni sui significati di solidarietà entro cui possono leggersi alcune controversie.

Come si è visto, le tensioni più marcate nelle definizioni del significato di solidarietà lavorativa e dei suoi "prodotti" emergono in relazione a come viene concettualizzata la natura della solidarietà e dell'azione solidale, e al tema della relazione con la differenza.

Per ciò che riguarda la concettualizzazione della *natura* della solidarietà, la letteratura esaminata si muove tra una focalizzazione sui suoi aspetti *morali ed etici*, la sua natura *calcolativa*, ed infine *affettiva*.

Sul primo fronte troviamo gli approcci che, a partire dalle teorie sociologiche più tradizionali, ne propongono una visione radicale, fondativa del legame sociale, ispiratrice della umana tensione verso il bene comune e la lotta alle ingiustizie. Vicine a questa concettualizzazione, ma maggiormente baricentrate su una prospettiva che rilancia il ruolo della connessione emotiva e del comune umanesimo come fonte di trasformazione personale e collettiva, le teorie, per lo più di matrice femminista, che descrivono la solidarietà come il prodotto di risonanze emotive, di rabbia condivisa, di compassione universale. Sull'ultimo fronte, infine, ispirate dal pragmatismo, le concettualizzazioni che pensano alla solidarietà come una forma di cooperazione illuminata da obiettivi e interessi sovraordinati, in grado di mobilitare relazioni di scambio e di collaborazione tra gruppi diversi per la soluzione di problemi comuni.

La presenza di queste centrature, di certo non mutualmente escludentisi, pone interessanti questioni. La prima riguarda il carattere della relazione solidale (Morgan e Pulignano, 2020). Se le prime due concettualizzazioni infatti sembrano far leva per lo più su una possibilità fondativa di connessione e di pro-socialità, che va risvegliata o revitalizzata ma che pare già presente, embrionalmente, entro le persone e nelle relazioni di lavoro quotidiane, la terza opzione sembra virare più decisamente verso l'idea di una solidarietà come impresa da costruire, che richiede avvicinamenti, negoziazioni, gestione di conflitti, tessiture costanti, discorsi e narrazioni che creino nuovi confini e abbattano barriere. Le prime due proposte trovano ancora spazio in relazione alle forme di mutualità basate su legami di tipo *bonding* (Morgan e Pulignano, 2020), basati sulla fiducia e sulla somiglianza, analoghi ai legami familiari, che nascono entro le comunità territoriali e i gruppi di lavoro e si alimentano nella convivenza quotidiana, generando forme di riconoscimento e connessione sempre più profonda. L'ultima idea, di solidarietà cooperativa, emerge invece soprattutto in riferimento a community e i gruppi solidali che nascono ed uniscono persone lavoratrici che appartengono a organizzazioni, territori e classi sociali diverse (es. lavoratori e lavoratrici di piattaforma), che sono uniti da comuni condizioni occupazionali o professioni e che trovano valore nel solidarizzare a fronte del riconoscimento di comuni condizioni di svantaggio o di dipendenza o di valori condivisi. Il legame solidale qui è prevalentemente di tipo *bridging*, e si alimenta nella differenza (Morgan e Pulignano, 2020).

Per ciò che concerne *le caratteristiche dell'azione solidale*, si coglie nei contributi un'ulteriore tensione, quella tra solidarietà come resistenza e lotta contro un nemico comune, e quella della solidarietà come mobilitazione per la costruzione di beni materiali ed immateriali comuni. Nel

primo versante riconosciamo i contributi che sottolineano il carattere mobilitante dell'azione solidale, fondato su una contrapposizione tra un "noi" e un "loro", che marcatamente evidenzia la dimensione del conflitto come fondamento della trasformazione sociale e politica. I riferimenti alle teorie critiche, marxiste e ad alcune prospettive femministe sono qui prevalenti. Sul secondo fronte, invece, si collocano le prospettive che affermano anche la possibilità di una *non-resistive solidarity*, basate su un implicito riconoscimento della possibilità di armonizzazione dei rapporti tra gruppi di potere differenti, in nome di valori o obiettivi sovraordinati come la ricerca del benessere, della sostenibilità, del successo organizzativo. Ciò che emerge qui dunque è la tensione tra la prospettiva del *conflitto* vs una prospettiva *integrativa* come fondamento delle relazioni lavorative e del cambiamento sociale ed organizzativo.

Infine, ampio dibattito viene dedicato *alle identità* degli attori che si uniscono in solidarietà, tema discusso sia in riferimento a come si costruiscono le identità dei singoli, sia soprattutto in riferimento alla capacità di organizzazioni solidali vecchie e nuove di offrirsi come oggetto di identificazione e di proporre identità collettive.

Come già detto, qui la tensione appare tra identità *comuni* e identità *collettive*. Nel primo caso, solidarietà si associa alla presenza di interessi o identità comuni, che vengono riconosciute in base alla somiglianza reciproca delle persone/lavoratori, o "nonostante" le reciproche differenze. Nel secondo caso, invece, le differenze tra persone (di genere, status, occupazione, territorialità...) vengono poste al centro, e trattate non per ridurre il peso o smorzare l'impatto, ma piuttosto come dimensioni da valorizzare per riconoscere l'unicità di ciascuna esperienza, ma anche per affermare un principio sovraordinato di interdipendenza. Questo principio viene contrapposto ai valori dell'individualismo e strumentalità tipici del neoliberismo, e spesso esemplificato dall'esperienza pandemica, che ha mostrato la comune vulnerabilità ma anche la reciproca dipendenza umana e lavorativa; si tratta di un principio che solo nella differenza può essere riconosciuto. Dunque, in relazione a questa ultima tensione, quella che si coglie è l'opposizione tra somiglianza e differenza, o, meglio ancora, il riconoscimento della *differenza*, indiscutibilmente presente oggi nel mondo del lavoro come *vincolo e come risorsa* per lo sviluppo della solidarietà lavorativa.

Dalle questioni controverse discusse prima discendono implicazioni sia relativamente a quali siano gli esiti dell'azione solidale, sia a quali fattori possano abilitare o ostacolare lo sviluppo di solidarietà lavorativa.

Su questo fronte vale la pena notare che outcome e fattori abilitanti la solidarietà sono dimensioni che si richiamano a vicenda. Tanto la solida-

rietà “produce” a livello socio-culturale, relazionale ed individuale benefici quali comunità inclusive, ricche dal punto del capitale sociale e politico; relazioni orientate alla partecipazione e alla mutualità; identità resilienti e fortemente connotate dall'appartenenza a gruppi sociali di supporto, nonché disponibili alla condivisione anche delle vulnerabilità, all'impegno emotivo e morale reciproco... tanto questi stessi elementi sono citati in letteratura come fattori abilitanti la solidarietà stessa, come a testimoniare un circolo virtuoso di risorse che si alimentano e che moltiplicano la propria efficacia, anche trasferendosi da un ambito all'altro della vita delle persone. In generale, comunque, la varietà dei contributi esaminati suggerisce che tipi di solidarietà differenti (cooperativa, calcolativa, morale...), in contesti diversi (dentro e fuori le organizzazioni di lavoro; per lavoratrici/lavoratori di piattaforma; in contesti istituzionalmente e socio-economicamente differenti...) siano supportati e ostacolati da meccanismi specifici, e che dunque fortemente contestuale e situazionale sia la dinamica che sostiene forme di solidarietà dagli esiti sociali e politici differenti. La ricerca in questo senso è aperta e numerose sono le esperienze e i contesti ancora da esplorare.

In questo senso, i contributi considerati già forniscono alcune ulteriori direzioni di ricerca, che qui elenchiamo:

1. *L'approfondimento del ruolo delle reti informali e movimenti dal basso nella generazione di solidarietà lavorativa.* Accanto agli studi sulle istituzioni e organizzazioni formali, in primis i sindacati, viene nella letteratura sempre più sottolineata l'importanza delle relazioni informali – es. nei quartieri, nelle associazioni – per la condivisione di comuni esperienze di precarietà e vulnerabilità, lo sviluppo di supporto reciproco e di soluzioni collettive, specialmente per gruppi marginalizzati, come i gruppi di migranti. Quest'area di ricerca appare tuttavia ancora molto recente e non approfondita, e ancora da approfondire sono le forme di relazione, di leadership, di ritualità e i modelli organizzativi emergenti e “alternativi” che possano sostenere, in contesti diversi, l'azione solidale.
2. *Studio della solidarietà online e nella gig economy.* Con la crescente digitalizzazione del lavoro, emerge in letteratura il ruolo delle piattaforme e dei social media nella creazione di solidarietà, che sembra basata su forme di legame “debole” e processi comunicativi del tutto peculiari. Accanto a questo, un'attenzione significativa è rivolta alle modalità con cui la solidarietà si forma o viene ostacolata tra i lavoratori e lavoratrici della gig economy o da remoto. Anche su questo fronte, la ricerca è ancora all'inizio e restano da capire le specificità dei significati, delle barriere e dei facilitatori alle azioni solidali per questa tipologia emergente di lavori.

3. *I rischi della solidarietà: solidarietà “sottile” e solidarietà “solida”*. La letteratura analizzata mette in evidenza sfide e rischi delle nuove forme di solidarietà lavorativa (Morgan e Pulignano, 2020). Queste sono infatti influenzate dalla stessa eterogeneità che caratterizza il lavoro oggi, spesso caratterizzato da frammentazione e modelli *non standard* (Gherardi e Murgia, 2013), che rendono difficile l’accesso a esperienze comunitarie e di mobilitazione. La precarietà, il lavoro intermittente, l’individualismo che oggi caratterizzano il lavoro di molti aumentano insicurezza e isolamento, condizioni che ostacolano la disponibilità a riconoscersi in cause e identità comuni e ad agire solidarietà (Tassinari e Maccarrone, 2020; Schou e Bucher, 2023).

Alla luce di questi elementi, alcuni autori si sono spinti a concludere che non tutte le forme di solidarietà sul lavoro oggi appaiano ugualmente “solide” e trasformative. Molte di esse anzi si presentano come esperienze di solidarietà “sottile”, estemporanea, fragile, addirittura controproducente (Fleischmann *et al.*, 2022; Herranz, 2024). La solidarietà “sottile”, qui denunciata, sarebbe quella che pur promuovendo forme di aiuto e supporto per categorie di lavoratori e lavoratrici in difficoltà, di fatto non metterebbe in discussione il sistema socio-economico che ha generato tali disuguaglianze, finendo per annacquare le proprie rivendicazioni sociali, disinnescando il conflitto e lasciando intatto lo status quo. Queste forme di solidarietà avrebbero dunque scarso potere trasformativo e scarso impatto. Esse si limiterebbero infatti a promuovere di volta in volta i diritti di piccoli gruppi di minoranza – es. madri lavoratrici, giovani di talento in cerca di lavoro, lavoratori da remoto – senza agire a favore di trasformazioni più ampie (Fraser, 2017). In alternativa, questi stessi autori propongono un’opzione di solidarietà più “solida”, che si possa concretizzare in forme di azione sociale, civica e politica maggiormente in grado di trasformare i sistemi di lavoro diseguale. Questa solidarietà, *solida*, dovrebbe essere in grado di uscire da forme corporative di tutela di interessi di nicchia, e costruire alleanze più estese intorno a cause di più ampio respiro. Anche questa solidarietà non sarebbe tuttavia esente da sfide. Come si è visto in relazione al tema della “*solidarietà nelle differenze*” discusso nel capitolo, infatti, se organizzarsi a partire dal bisogno di tutela di interessi particolari e di nicchia rischia di non essere efficace, d’altra parte, una solidarietà radicata nelle differenze richiede di costruire ponti tra soggetti che non si riconoscono immediatamente in una identità comune, e comporta lo sforzo di riconoscersi in cause e identità sufficientemente ampie per cui le persone sentano che valga la pena mettersi in azione. Quali sforzi comporti questa “solidificazione” delle pratiche solidaristiche, è oggetto di un dibattito ancora molto aperto.

Lavoro diseguale e community solidali in Italia: una mappatura

di Marta Piria, Irene Garigali, Laura Galuppo

1. Introduzione

Questo capitolo si propone di esplorare l'intersezione tra disuguaglianze lavorative e l'organizzazione di forme di solidarietà tra e per lavoratrici e lavoratori, concentrandosi in particolare sul contesto italiano.

Come visto nel cap. 2, la solidarietà è un costrutto multidimensionale e complesso, e può essere in generale definita come “una relazione collettiva che media tra l'individuo e la comunità” (Scholz, 2015, p. 725). Essa appare come un orientamento alla relazione sociale, un modo di “essere *noi*”, che si distingue da forme di altruismo unilaterale, simpatia o carità (Laitinen e Pessi, 2015, p. 2), ma che piuttosto si basa su principi di mutualità, inclusione, lotta alle disuguaglianze.

Stabilire cosa la solidarietà lavorativa *debba o non debba essere*, tuttavia, non basta a definirne le forme e le manifestazioni odierne. Come anticipato nella prima parte del volume, parlare oggi di solidarietà sul lavoro significa infatti addentrarsi in un dibattito ampio e complesso, e confrontarsi con la natura multidimensionale, dinamica e situata di tale concetto, che assume forme diverse a seconda delle esperienze di disuguaglianza e dei bisogni di tutela da cui si genera e a cui cerca di rispondere.

In Italia, il fenomeno della solidarietà organizzata al di là degli schemi convenzionali del sindacalismo e dell'associazionismo di categoria è stato esaminato solo di recente da alcuni importanti studi (Armano e Murgia, 2017; Borghi, 2021; Borghi e Murgia, 2024), che hanno messo a fuoco e analizzato in profondità diversi casi di mobilitazione solidale, a favore soprattutto di lavoratrici e lavoratori freelance e di piattaforma. Manca tuttavia una visione di insieme che consenta di apprezzare la ampiezza del fenomeno, la sua eterogeneità e le sue sfaccettature, la natura del suo impatto.

Per questo nasce il progetto *NEST4Work*, che, come descritto in introduzione, si è proposto di ricercare, mappare e profilare le organizzazioni solidali che oggi a diverso titolo in Italia si offrono di tutelare lavoratrici e lavoratori e di contrastare le disuguaglianze lavorative.

I paragrafi che seguono descrivono in particolare la prima fase di questo progetto di ricerca, relativa all'individuazione e mappatura delle organizzazioni di solidarietà italiane, descrivendone il framework teorico e concettuale, e presentandone la metodologia e principali risultati.

2. Comprendere la solidarietà sul lavoro

Come descritto nella prima parte di questo volume, in ambito lavorativo, l'esperienza di solidarietà organizzata più nota e fondativa, anche se non esclusiva, è senz'altro quella del sindacato. Nato come strumento di risposta su base utilitaristica ai bisogni delle categorie di lavoro rappresentate, il sindacato ha sempre conservato – più o meno carsicamente – un nucleo valoriale composito e ampio, dove la ricerca di utilità si accompagna alla promozione di socialità e mutualità tra lavoratori e lavoratrici, ma anche alla rivendicazione di interessi sociali di ordine superiore, come il contrasto alle disuguaglianze e la lotta per il lavoro e la sua *dignità*. Coerentemente con questa complessità, di recente Morgan e Pulignano (2020) hanno discusso come la solidarietà lavorativa sia un'esperienza ricca che comprende elementi morali, utilitaristici e performativi, diversamente plasmata dai contesti lavorativi e istituzionali, ed oggi sicuramente in crisi, almeno per quanto riguarda la loro traduzione entro l'esperienza sindacale (Morgan e Pulignano, 2020; Eschweiler *et al.*, 2019).

Nonostante i segnali di crisi, d'altra parte, come si è visto nei capitoli precedenti, in Italia come in Europa e nel resto del mondo il bisogno di *organizzare solidarietà* non sembra essere venuto meno. Anzi, si assiste oggi all'emersione sempre più visibile di forme di solidarietà lavorativa nuove, nate dal basso, organizzate meno intorno a “interessi di classe o di categoria”, come i sindacati, ma più su ideali e cause specifiche condivise da gruppi eterogenei di persone in nuove occupazioni (Cotton, 2017; Stamm *et al.*, 2024; Schou e Bucher, 2023).

Queste esperienze consistono in reti, collettivi, associazioni autogestite, campagne di solidarietà transazionale, forme di sindacato indipendente che spesso aggregano lavoratrici e lavoratori non standard (cfr. cap. 2) e che, pur nella loro eterogeneità, condividono alcune caratteristiche: sono orizzontali, fondate spesso dal basso e su relazioni tra pari; sono recettive nei confronti di nuove forme di disuguaglianza, anche intersezionali; sono

agili, capaci di adattarsi ai cambiamenti rapidi del mercato del lavoro; sono connesse, grazie all'uso strategico delle tecnologie e dei social media. Queste forme alternative di solidarietà organizzata sono guardate con interesse anche dal sindacato, e rappresentano esperienze che richiedono esplorazioni più approfondite, e nuove opportunità di riconoscimento e visibilità pubblica.

Le ricerche che finora si sono interessate a tali esperienze solidali sono poche, ma in continuo aumento specie entro la sociologia del lavoro e le scienze politiche e sociali. Esse hanno evidenziato come le nuove forme di solidarietà sul lavoro siano oggi una realtà che si affianca e dialoga con istituzioni, sindacati e associazioni di categoria, per riportare al centro del dibattito sul lavoro il tema dei diritti, e della lotta alle disuguaglianze che affliggono anche, se non di più, nuovi lavoratori e lavoratrici come nomadi digitali, persone con lavori di piattaforma o precarie, per citare alcuni esempi. Per farlo, tali organizzazioni stanno dando vita a specifici modelli e processi di azione collettiva, networking e relazionalità, che tuttavia non sono esenti da *sfide e rischi* (Murgia e Pulignano, 2021). Queste nuove forme di solidarietà sono infatti influenzate dalla stessa eterogeneità che caratterizza il lavoro oggi (Gherardi e Murgia, 2013; Graham e Papadopoulos, 2021; Rizzo e Atzeni, 2020) e rende difficile l'accesso a tali esperienze.

Alla luce di questi elementi, alcuni autori e autrici hanno concluso che non tutte le forme di solidarietà sul lavoro oggi appaiano ugualmente “solide” e trasformative (cfr. cap. 2), cioè in grado di sostenere forme di azione sociale, civica e politica maggiormente capaci di trasformare i sistemi di lavoro diseguale. Questa solidarietà, solida, dovrebbe essere in grado di uscire da forme corporative di tutela di interessi di nicchia, e costruire alleanze più estese intorno a cause di più ampio respiro. Sono esempi di queste forme di solidarietà le mobilitazioni a favore di un'etica del lavoro “lento e a ritmo di vita”, del riconoscimento del lavoro di cura, del salario minimo o della sicurezza lavorativa in tutti i settori economici e sociali. Una “*solidarietà nella differenza*” (Fleischmann *et al.*, 2022) è quella che qui viene in altre parole proposta, una forma di alleanza tra lavoratori e lavoratrici che, pur nella diversità, condividano i medesimi obiettivi di promozione di forme di lavoro più inclusivo, meno frammentato e tossico, più dignitoso.

2.1. Una, molte solidarietà

Comprendere e distinguere le forme organizzate di solidarietà sul lavoro che oggi si stanno affacciando sul panorama sociale implica possedere strumenti concettuali di comprensione e analisi approfonditi e specifici. Come visto nel cap. 2 del testo, e brevemente accennato anche nel paragra-

fo precedente, la ricerca sociologica e organizzativa ha fornito negli ultimi anni diverse chiavi interpretative e critiche. Manca ancora tuttavia una prospettiva teorica in grado di fare sintesi nel dibattito attuale.

Per avanzare in questa direzione, nel presente capitolo proponiamo, se non ancora una teoria della solidarietà generale ed integrata, alcune prime dimensioni teoriche che possono orientare nell'analisi delle odierne forme emergenti di solidarietà sul lavoro. Queste dimensioni traggono spunto dalla rassegna della letteratura recente proposta nel cap. 2, integrate da alcune concettualizzazioni meno recenti (cfr. ad esempio le teorie sulla solidarietà elaborate dalla filosofa femminista statunitense Sally J. Scholz, 2015).

Le dimensioni analitiche che proponiamo sono da intendersi come poli di continuum, più che come categorie dicotomiche, che possono aiutare a definire e profilare le diverse esperienze di solidarietà lavorativa. Queste dimensioni in particolare riguardano: 1) il *fine trasformativo* dell'azione solidale; 2) il *tipo di azione solidale* messa in atto; 3) la *natura del legame* solidale presente nelle organizzazioni.

La prima dimensione concettuale riguarda il *proposito* dell'azione solidale. Esso ci pare possa essere definito secondo un continuum che va dalla *promozione del "bene comune"*, alla *lotta per il contrasto alle disuguaglianze*. Sul primo polo, troviamo una solidarietà più "pragmatica" e collaborativa, finalizzata a risolvere problemi comuni o sopperire a specifici bisogni, con un impatto principalmente in termini di generazione di valore e utilità per individui e gruppi (Gallego e Maestripieri, 2022). Sul secondo, abbiamo una solidarietà più di tipo "morale", che si esprime come reazione alle ingiustizie e come forma di resistenza alle disuguaglianze strutturali (Scholz, 2015; Daskalaki e Kokkinidis, 2017). Su questa prima dimensione oggi la solidarietà lavorativa è sfidata dalla necessità, da un lato, di rispondere alle esigenze specifiche e pragmatiche, di volta in volta diverse, dei nuovi lavoratori e nuove lavoratrici, e dall'altro di non perdere di vista gli interessi sociali più ampi, e il proprio scopo di critica e trasformazione sistemica.

La seconda dimensione concettuale riguarda il *tipo di azione solidale* messa in atto. Esso va da forme di *mutuo-aiuto*, caratterizzate da scambio e condivisione di risorse materiali e immateriali attraverso reti di supporto e processi collaborativi, a pratiche di *mobilitazione collettiva* e forme di advocacy che comprendono campagne di comunicazione, azioni di protesta, pratiche di voce e di rappresentanza di interessi e gruppi in posizioni di minorità. Si riconoscono qui anche forme di azione solidale che si manifestano attraverso linguaggi o in spazi nuovi, come quelli fisici dei coworking o quelle digitali dei social media e del web.

La terza dimensione concettuale riguarda la *natura del legame* solidale. Esso può costruirsi sulla base di un principio di vicinanza e somiglianza

za (legame di tipo *bonding*) o di connessione nella differenza (legame di tipo *bridging*) (Morgan e Pulignano, 2020). Il legame di tipo *bonding* si fonda sulla somiglianza tra i membri di un gruppo, basata su caratteristiche ed interessi comuni; viceversa, il legame *bridging* esprime una tensione all'integrazione delle differenze, e si riferisce alla capacità di creare reti tra soggetti diversi con punti in comune limitati, accomunati da cause o obiettivi sovraordinati. La natura del legame ha implicazioni anche sulla sua forza e sul grado di inclusività del gruppo solidale (Morgan e Pulignano, 2020). Legami interni di tipo *bonding* sono almeno inizialmente più forti e possono rendere i gruppi più coesi ed esclusivi, mentre il collegamento tra persone diverse è più inclusivo, ma può indebolire l'identificazione reciproca e pone la sfida di negoziare obiettivi e cause comuni. Riecheggia qui il dibattito sulla "solidarietà nella differenza" (Fleischmann *et al.*, 2022): un approccio che richiede la costruzione di identità collettive partendo da singolarità molto differenti, potenzialmente più in grado di intercettare oggi i nuovi bisogni di lavoratrici e lavoratori, ma anche più sfidato dalla necessità di costruire ponti tra interessi particolari e gruppi molto eterogenei ed isolati.

Queste chiavi di lettura, per quanto probabilmente ancora parziali e provvisorie, ci paiono utili per affrontare il compito di ricerca proposto dal progetto *Nest4Work*: mappare e profilare le diverse realtà solidali che oggi in Italia si confrontano col tema del lavoro che cambia. Nei paragrafi che seguono raccontiamo metodologie e risultati di questo processo, e commentiamo alla luce del framework teorico qui presentato le evidenze emerse.

3. Organizzare solidarietà lavorativa in Italia: la mappatura di *NEST4Work*

Come anticipato, il progetto *NEST4Work* nasce dal desiderio di esplorare le forme specifiche della solidarietà lavorativa organizzata in Italia, emergenti al di fuori del perimetro del sindacato, degli ordini professionali e delle associazioni di categoria.

Il nostro Paese, come il più ampio scenario europeo, ha visto infatti un progressivo aumento di forme flessibili e non standard di lavoro, che frequentemente viene associato ad una crescente vulnerabilità ed esposizione a disuguaglianze sociali, economiche e psicologiche, soprattutto a carico di donne, giovani e residenti nel Sud Italia (ISTAT, 2022). Nonostante le profonde trasformazioni del mercato lavorativo e l'impatto delle disuguaglianze, in particolare di genere, di età, e di territorialità/provenienza ge-

ografica in relazione alle opportunità di lavoro, le tre principali confederazioni sindacali nazionali hanno mostrato una risposta lenta e disomogenea nell'includere e rappresentare questa forza lavoro diversificata. L'inclusione di lavoratrici e lavoratori non standard nei sindacati, ad esempio, è iniziata negli anni '90 ma è rimasta frammentata (Borghi e Murgia, 2024).

Come nel resto di Europa, anche in Italia stanno emergendo forme alternative e organizzate di solidarietà per il lavoro. Queste realtà si rivolgono a persone in occupazioni non standard, ma non solo. Esse si caratterizzano oggi per target diversificati e a volte disomogenei, ed assumono forme di azione e di mobilitazione tra loro molto diverse.

Nei paragrafi che seguono proveremo a navigare questa complessità, offrendo una prima visione di insieme di queste esperienze. Per farlo, presenteremo la prima fase del progetto di ricerca *NEST4Work*, che ha avuto l'obiettivo di ricercare, mappare e profilare le organizzazioni solidali che oggi a diverso titolo in Italia si propongono di tutelare lavoratrici e lavoratori e di contrastare le disuguaglianze lavorative.

3.1. *Metodologia: mappare e profilare la solidarietà organizzata*

Il processo di mappatura delle organizzazioni solidali in Italia è stato condotto attraverso un percorso a più fasi, iniziato a febbraio 2024 e terminato a giugno 2026, basato su una *desk review* ed integrato da interviste a figure informatiche privilegiate ed esperte del mondo sindacale, accademico, politico, sociale.

La *desk review* in particolare ha implicato la consultazione dei principali motori di ricerca web (Google.it), di siti specifici (es. italianoprofit; mimit.gov.it; Runts-Registro nazionale del terzo settore) e di social network (LinkedIn, Facebook e Instagram) attraverso specifiche parole chiave (lavor* e solidarietà; disuguaglianz* lavorativ* e solidarietà; precariato e org*, a titolo di esempio). Queste operazioni hanno permesso di individuare oltre 600 organizzazioni e comunità a diverso titolo impegnate nel contrasto alle disuguaglianze lavorative (dato aggiornato al luglio 2025).

Le interviste hanno ulteriormente affinato le strategie di ricerca e raccolto casi pertinenti.

Il processo di selezione è stato complesso e progressivo, ha attraversato diverse fasi e ha previsto scelte che sono illustrate di seguito. Queste hanno riguardato, in particolare: 1) la definizione dei criteri di inclusione ed esclusione delle organizzazioni; 2) l'individuazione di indicatori descrittivi per l'analisi approfondita delle organizzazioni mappate; 3) una analisi dei cluster per identificare specifici profili di organizzazione solidale.

3.1.1. La definizione dei criteri di inclusione ed esclusione

La *desk review*, integrata dalle interviste, ha portato all'emersione di numerosissime organizzazioni. La selezione di quelle interessanti per il presente studio ha richiesto dunque l'identificazione di precisi criteri di inclusione e di esclusione. La Tabella 1 sintetizza in particolare questi criteri.

Tab. 1 - Criteri di inclusione ed esclusione dalla mappatura

Criteri di inclusione	Criteri di esclusione
Forme organizzate preferibilmente di base e senza scopo di lucro, con una forte dimensione comunitaria (es. associazioni culturali, reti informali, collettivi, comunità online), per esplorare contesti al di fuori delle forme tradizionali di sindacalismo e rappresentanza.	Sindacati, associazioni professionali e ordini professionali, a causa del loro maggiore grado di istituzionalizzazione e protezione sociale dall'alto verso il basso.
Organizzazioni focalizzate esclusivamente o prevalentemente sul sostegno a persone con impieghi non standard o a rischio di disuguaglianze.	Organizzazioni che affrontano le questioni del lavoro non standard o delle disuguaglianze solo marginalmente.
Organizzazioni che offrono opportunità e risorse gratuite alle persone beneficiarie (ad esclusione delle quote associative).	Iniziative prive di una logica comunitaria e di condivisione tra i membri, in quanto troppo distanti dall'idea di mobilitazione collettiva e mutualità.
Organizzazioni tracciabili online attraverso contenuti web e/o social in quantità sufficiente a raccogliere le informazioni necessarie per la profilazione.	Mancanza di presenza online (sito web, link social media), per difficoltà di reperimento informazioni.

I criteri sopra individuati hanno permesso di selezionare, da una popolazione di 673 organizzazioni inizialmente identificate e valutate, 41 di esse. Queste corrispondono ad un ampio spettro di contesti, comunità e reti, unificati dalla vocazione sociale, dalla gratuità, dal carattere mutualistico e dalla loro attenzione alle disuguaglianze lavorative (cfr. il sito del progetto <https://nest4work.eu/> per elenco aggiornato).

È importante riconoscere che questo processo è caratterizzato da limiti di natura temporale (2024-2026) e limiti dovuti alla selezione delle organizzazioni attraverso la consultazione di siti web e social media. Realtà e organizzazioni informali, allo stato nascente e non presenti sul web sono rimaste dunque invisibili ed escluse da questo screening.

3.1.2. Le schede profilo

Per ciascuna delle organizzazioni selezionate è stata creata una scheda-profilo basata su una griglia di indicatori, identificati a partire dalla letteratura sulla solidarietà lavorativa. Gli indicatori usati sono stati scelti per meglio differenziare le organizzazioni in base alla propria dimensione e struttura organizzativa, al tipo di target e servizi offerti, alle finalità e le forme di solidarietà praticate, definite in base alle dimensioni concettuali descritti nel paragrafo precedente (fine trasformativo, azione solidale, tipo di legame). Le schede-profilo sono state inviate alle organizzazioni interessate per convalida, e 29 di queste hanno risposto, validato ed integrato con le informazioni necessarie. Le restanti schede invece sono rimaste nella versione creata dal team di ricerca, senza possibilità di ulteriore verifica.

Gli indicatori analitici sono stati raggruppati in alcune categorie principali, illustrate nella tabella sottostante.

Tab. 2 - Indicatori utilizzati nella mappatura

Insieme di indicatori	Indicatori	Categorie considerate
Caratteristiche strutturali	Struttura legale e formale	Associazione Cooperativa sociale Rete/network Impresa sociale
	Dimensione dell'organizzazione	Meno di 300 membri
		Da 300 a 1000 membri
		Da 1001 a 2000 membri
		Da 2001 a 3000 membri
		Più di 3001 membri
	Dimensione del consiglio direttivo	Meno di 10 membri
		Da 11 a 20 membri
		Più di 21 membri
	Diffusione delle attività	Locale
		Nazionale
Target	Focus professionale	Lavoro/professione
		Tipo di impiego
	Focus su caratteristiche socio-demografiche	Genere Età Territorio

Tab. 2 - segue

Insieme di indicatori	Indicatori	Categorie considerate
Scopo	Focus intersezionale	Presenza/assenza di intersezioni tra caratteristiche professionali e socio-demografiche
	Attività orientate all'advocacy	Presenza/assenza di iniziative di rappresentanza, advocacy, protesta pubblica e campagne
	Attività orientate all'occupabilità	Presenza/assenza di iniziative di mentoring, supporto sociale, formazione, orientamento professionale
	Attività orientate al networking	Presenza/assenza di iniziative sociali basate sulla comunità, interventi collaborativi e multi-stakeholder nei campi del welfare, dell'educazione, dell'inclusione sociale ed economica

3.1.3. La costruzione dei cluster

Successivamente all’analisi descrittiva di ciascun contesto, è stata condotta una *Cluster Analysis* con metodo k-medie sulle organizzazioni mappate.

Per procedere in questa operazione, gli indicatori delle schede profilo sono stati ricodificati in variabili categoriche dicotomiche (0-1). Sono state poi scelte otto variabili specifiche (advocacy, occupabilità, networking, genere, età, territorio, target professionale, tipo di lavoro), ritenute più utili e più rilevanti per differenziare tra di loro le organizzazioni, in base alle proprie differenti forme di solidarietà organizzata. Queste otto variabili rientrano in due gruppi distinti di indicatori. Il primo gruppo riguarda lo scopo dell’organizzazione, descritto dalle variabili advocacy, occupabilità e networking. Il secondo gruppo di indicatori riguarda i target delle organizzazioni, includendo le variabili genere, età, territorio, target professionale e lavoro.

Il metodo k-medie applicato a variabili dicotomiche restituisce centroidi i cui valori (compresi tra i due stati delle variabili categoriche) costituiscono le frequenze relative di ciascuna variabile categoriale. In questo modo, è possibile ottenere una lettura chiara e direttamente interpretabile delle dinamiche latenti dei dati.

L’analisi è stata condotta utilizzando il software statistico *Jamovi*, che offre robuste funzionalità di clustering. L’analisi ha determinato un nu-

mero di 4 cluster, ottimale in termini sia di interpretabilità che di bontà statistica: la struttura che emerge dai dati può essere considerata discreta (media della Silhouette=0,409), i cluster avevano numerosità comparabili (dai 7 casi ai 14), erano ben distanziati tra di loro (confermando di essere adeguatamente eterogenei) e vi era un elevato livello di somiglianza fra le unità appartenenti ai rispettivi cluster (che erano dunque internamente omogenei). Nell'interpretazione e nell'analisi dei risultati, le variabili che sono risultate più importanti nella differenziazione dei cluster sono state in particolare quelle relative al target di tali organizzazioni (territorio e la presenza di un target intersezionale), mentre meno rilevanti sono apparse le finalità e le forme di azione solidale.

3.2. *I quattro profili di solidarietà lavorativa emergenti dalla mappatura*

L'analisi dei cluster ha rilevato l'esistenza di quattro distinti profili di organizzazione solidale, differenziati principalmente dalla definizione del loro *target*, e in misura secondaria dal loro *scopo* e *tipologie di azione* solidale. Di seguito li presentiamo brevemente.

3.2.1. Solidarietà come sviluppo di comunità locali (Cluster 1, n.=12)

Questo cluster è composto da organizzazioni che hanno come target principale il territorio, rivolgendosi a comunità territoriali di persone che risiedono in aree specifiche, piuttosto che a gruppi professionali specifici. L'obiettivo di queste realtà è compensare le condizioni strutturali critiche locali, promuovendo connessioni e rigenerando il lavoro all'interno di un territorio mirato, spesso in aree svantaggiate e caratterizzate da sottoccupazione. La loro attività più diffusa è il networking, un lavoro di rete e di progettazione sociale che ha come obiettivo la creazione di opportunità di collaborazione tra più soggetti intorno a progetti territoriali incentrati sul lavoro. Si tratta di progetti di formazione professionale, ma anche interventi di sensibilizzazione su temi quali la conciliazione e il lavoro lento, o progetti di rigenerazione territoriale basati sulla messa a disposizione volontaria di competenze e saperi dei membri delle organizzazioni.

Un esempio di organizzazioni appartenenti a questo cluster è *neu[nòi]*, un'associazione con sede a Palermo. *neu[nòi]* è un'associazione culturale che promuove progetti di innovazione sociale integrati da uno spazio di coworking. Lungi dal proporre un semplice spazio condiviso, *neu[nòi]* è concepita principalmente come un hub generativo per lo sviluppo di nuove

idee, iniziative e progetti volti a favorire nuove connessioni lavorative e progettazioni di rigenerazione urbana, dove le competenze degli associati siano messe a disposizione della comunità locale per la sua crescita sostenibile e il suo benessere.

Questo cluster sembra rappresentare una forma di solidarietà verso i territori, dove il lavoro diventa il mezzo attraverso cui si realizza un fine più ampio: *l'empowerment della comunità* e la *rigenerazione territoriale*. Le organizzazioni di questo cluster hanno in comune il fatto di avere un target eterogeneo: lavoratrici e lavoratori accomunati dall'appartenenza a territori a rischio di disuguaglianza socio-economica e sottoccupazione. La solidarietà espressa in questo cluster appare come una solidarietà *di comunità*: una forma di innovazione sociale che collega gruppi eterogenei di persone facendo leva su un'identità condivisa basata sull'*appartenenza a un territorio* caratterizzato dalla necessità di rinnovamento. Il lavoro diviene espressione di questo rinnovamento, ma anche oggetto di innovazione, dal momento che in queste community prevale una logica cooperativa, di servizio e di messa in comune delle competenze e del capitale intellettuale delle persone.

3.2.2. Solidarietà come supporto alla occupabilità (Cluster 2, n.=14)

Il cluster più numeroso include esclusivamente organizzazioni che si occupano di forme specifiche di disuguaglianza lavorativa legate a categorie oggi considerate vulnerabili, in particolare donne, giovani e anziani. L'obiettivo primario di queste organizzazioni è potenziare persone che sono tipicamente in una posizione svantaggiata sul mercato. Le loro attività principali sono quindi iniziative basate sul potenziamento dell'occupabilità di categorie fragili: azioni formative, di mentoring, reti di supporto, forme di mutuo-aiuto finalizzate al placement.

Un esempio di queste organizzazioni è *LO40 – Associazione Lavoro Over 40*, un'associazione che si rivolge specificamente a persone di età superiore ai 40 anni. L'obiettivo principale di questa organizzazione è sostenere questo target nella ricerca di condizioni di lavoro più stabili e nel (re)inserimento nel mondo del lavoro. A tal fine, LO40 offre diverse attività: alcune volte a migliorare l'occupabilità delle persone, come sessioni di formazione e consulenza, altre volte a sensibilizzare maggiormente sulle discriminazioni subite da questo gruppo di persone in ambito lavorativo.

Questo cluster sembra rappresentare una forma di solidarietà rivolta a un target che condivide un'identità di genere o di età. Si tratta di un tipo di solidarietà che non si colloca in territori o spazi particolari, ma si esprime prevalen-

temente attraverso reti nazionali e forme di volontariato digitale. Il perimetro di azione si concentra su alcune specifiche dimensioni di intersezione (l'età o il genere, e il lavoro) che sono attualmente più dibattute a livello sociale nel contesto italiano, non affrontando invece altre condizioni di vulnerabilità ad esempio legate all'etnia, classe sociale, condizione migratoria, disabilità, ecc.

3.2.3. Solidarietà come advocacy per non standard (Cluster 3, n.=7)

Le organizzazioni che formano questo cluster si rivolgono a persone che vivono un generale stato di disagio o isolamento a causa della loro condizione lavorativa, spesso con profili freelance o di lavoro autonomo solitario, unite dalla necessità di connettersi, aggiornarsi o avere spazi di lavoro adeguati. Le loro azioni sono eterogenee, ma puntano tutte a generare supporto, creare spazi di lavoro e opportunità di connessione, e lottare per migliorare le condizioni lavorative per nuovi lavoratori e nuove lavoratrici, soprattutto non standard, attraverso rappresentanza e dialogo sociale.

ACTA – Associazione Consulenti del Terziario Avanzato, è un esempio di organizzazioni appartenenti a questo cluster, un'associazione che mira specificamente a fornire supporto a tutte le persone occupate in ambito non standard (soprattutto freelance) che operano nel settore terziario. Il suo target comprende tipologie professionali eterogenee, che possono avere lavori completamente diversi ma che condividono le stesse necessità di tipo informativo, di consulenza legale, di promozione. ACTA cerca di soddisfare queste esigenze offrendo opportunità di incontro, di collegamento, corsi e occasioni di sviluppo, ma anche sostenendo la necessità di migliorare i diritti, l'equo compenso e l'accesso al welfare di questa categoria.

Queste organizzazioni raggruppano gruppi di persone che si riconoscono in comuni condizioni lavorative, capaci di sintetizzare le differenze professionali e di potere. La solidarietà espressa in questo cluster sembra essere di tipo *valoriale*: una forma di legame che unisce gruppi eterogenei ma che permette loro di riconoscersi in *cause più ampie*, capaci di sintetizzare le differenze professionali e persino di potere che caratterizzano i membri di queste organizzazioni.

3.2.4. Solidarietà come rappresentanza di categoria (Cluster 4, n.=8)

Questo cluster racchiude organizzazioni che si concentrano principalmente su professioni specifiche, spesso nuove ed emergenti, e sono specializzate in advocacy e rappresentanza. Queste realtà si rivolgono a gruppi omogenei, allo scopo di dare voce a settori lavorativi poco considerati

dall’opinione pubblica e dalle istituzioni, sensibilizzando e sostenendo la necessità di condizioni meno precarie in lavori a rischio di frammentazione, automazione, riduzione dei salari e gestione algoritmica.

Un esempio è l’organizzazione *C.Re.S.Co.* – Coordinamento Delle Realtà Della Scena Contemporanea, che si propone di rappresentare e difendere i diritti delle persone e imprese del mondo dello spettacolo. Questa organizzazione riunisce persone singole e realtà datoriali e si descrive come una mediatrice tra community e istituzioni, fornendo rappresentanza e lottando per condizioni salariali minime e lavoro dignitoso per un settore ritenuto a rischio e poco riconosciuto nel nostro Paese.

Questa forma di solidarietà è tipicamente *basata su uno scopo pragmatico*, incentrata sulla tutela di interessi specifici di categorie ben definite di lavoratori e lavoratrici. Queste organizzazioni, in continuità con il cluster 3, somigliano a sindacati nascenti, ma privi di struttura confederale; il loro approccio di rappresentanza e protesta è, differentemente dalle realtà del cluster 3, simile al modo tradizionale di operare dei sindacati, ovvero rivolgendosi a gruppi più omogenei in termini di identità lavorativa e bisogni e focalizzandosi su questioni più specifiche e concrete.

Nella Tabella 3 riportiamo una sintesi descrittiva dei cluster individuati.

Tab. 3 - Sintesi dei cluster di organizzazioni solidali

	<i>Cluster 1: Sviluppo di Comunità locali</i>	<i>Cluster 2: Supporto alla l’occupabilità</i>	<i>Cluster 3: Advocacy per non standard</i>	<i>Cluster 4: Rappresentanza di categoria</i>
<i>Target</i>	Comunità territoriali (spesso svantaggiate) unite dal bisogno di rigenerazione del territorio.	Donne, giovani, anziani in posizione svantaggiata sul mercato del lavoro.	Lavoratori e lavoratrici autonomi/e e freelance in condizioni non standard.	Lavoratrici e lavoratori di settori specifici, con identità lavorativa omogenea.
<i>Attività</i>	Networking, collaborazione locale, progetti comunitari.	Formazione, consulenza, sensibilizzazione sulle discriminazioni.	Spazi condivisi, corsi, rappresentanza, connessione	Advocacy e rappresentanza per settori poco considerati.
<i>Scopo</i>	Rigenerazione territoriale, sviluppo sostenibile e benessere della comunità.	Potenziamento di soggetti unisce svantaggiati per migliorarne l’occupabilità.	Connettere e rappresentare i lavoratori e lavoratrici non standard, migliorare welfare e diritti.	Difendere i diritti e rappresentare specifiche categorie professionali.
<i>Esempi</i>	neu[nòi]	LO40	ACTA	C.Re.S.Co.

4. Le forme della solidarietà lavorativa in Italia: differenze e traiettorie di azione

Le organizzazioni mappate esibiscono profili di solidarietà vari, navigando attraverso target e dimensioni di scopo in modi diversi, dando vita ad ibridazioni e soluzioni dinamiche (Piro *et al.*, 2023; Mondon-Navazo *et al.*, 2021). La grande varietà sfugge a una facile categorizzazione, ma i cluster identificati permettono alcune riflessioni preliminari.

In prima battuta, quanto emerge è che il principale elemento in grado di differenziare queste organizzazioni non sia tanto il loro scopo e azione specifica, ma il target individuato. Tale caratteristica implica che l'azione solidale appaia spesso in forme complesse e ibride, mentre il modo di definire i propri destinatari, *identità collettive*, e le forme di disuguaglianza che ci si propone di affrontare, *cause comuni*, appaiono ad oggi come un criterio di distintività più marcato e forte.

Alcune organizzazioni, come quelle del cluster 1, si costruiscono intorno ad un perimetro identitario di comune vulnerabilità, basato *sull'appartenenza a comunità territoriali* ritenute a rischio di disuguaglianza. La solidarietà emergente in queste organizzazioni è estremamente ibrida, integrando aiuto reciproco, creazione di beni collettivi e connessioni territoriali, e lotta alle disuguaglianze strutturali. In questa tipologia di realtà sembra emergere prevalentemente una finalità pragmatica di trasformazione sociale, culturale e comunitaria, che non si esprime attraverso forme tradizionali di protesta e rappresentanza, ma attraverso progettazioni territoriali e iniziative di innovazione sociale fortemente radicate nei luoghi di origine delle persone. Il legame solidale, almeno a livello del dichiarato, sembra essere prevalentemente di tipo *bridging*, in quanto si costruisce tra tipologie molto diverse di lavoratori e lavoratrici, accomunate dall'appartenenza a luoghi di convivenza specifici. In questo caso, la sfida della *solidarietà nelle differenze* sembra essere accolta, in quanto le differenze tra membri sono accettate e valorizzate in relazione al contributo che possono offrire alla rigenerazione del lavoro all'interno della loro comunità e alla rigenerazione della loro comunità attraverso il lavoro.

Altre organizzazioni, come quelle del cluster 2, strutturano le proprie identità e cause comuni focalizzandosi su precise *categorie* di lavoratrici e lavoratori, definite non tanto dal tipo di occupazione, ma da una prospettiva di *genere* o *intersezionale*. Gli scopi di queste realtà sembrano legate ad una logica pragmatica, che si manifesta nel forte obiettivo di empowerment individuale e di promozione dell'occupabilità, senza che sia fortemente presente o esplicito un tema di sfida alle strutture socio-economiche che generano le vulnerabilità di cui il loro target soffre. Il tipo di azione solidale

proposta è prevalentemente di tipo mutualistico, e di supporto emotivo e strumentale. Il legame proposto pare prevalentemente di tipo *bonding*, poiché fa leva sulle somiglianze socio-demografiche e su un chiaro confronto tra “noi” (donne, giovani, anziani, ecc.) e “gli altri” (categorie più avvantaggiate, datori di lavoro, ecc.) come fonte di impegno reciproco.

Le organizzazioni nel cluster 3 parlano invece trasversalmente a lavoratori e lavoratrici che si identificano con occupazioni non standard. Esse delineano forme di solidarietà il cui proposito tiene insieme elementi pragmatici e morali, e si basano su forme di azione che operano attraverso una integrazione di aspetti di mutualità, di rappresentanza e trasformazione sistemica. In questo cluster, prevale una logica relazionale di tipo *bridging*, dove l'identità condivisa si basa solo sulla condizione occupazionale, trasversale a tipologie di lavoro, reddito e territorialità molto diverse, e su bisogni simili come il diritto alla protezione sociale, al salario minimo o a un lavoro stabile.

Le organizzazioni nel cluster 4, infine, emergono con una più chiara connotazione pragmatica e di comune identità, perché nascono per dare voce ai diritti e ai bisogni di specifici lavori emergenti o culturalmente meno rappresentati. Il target qui è rappresentato da categorie professionali ben definite, tradizionalmente meno coperte dai sindacati, come le professioni dello spettacolo o sportive. Le modalità operative di queste organizzazioni consistono in mobilitazioni orientate alla rivendicazione di diritti, quali il diritto al riconoscimento sociale e al lavoro dignitoso. Le forme di rappresentanza e di protesta sono molto simili a quelle del sindacato, mentre più limitate sono le forme di solidarietà mutualistiche e di supporto tra pari. Il legame proposto qui è prevalentemente di tipo *bonding*, poiché fa leva sulle somiglianze professionali e su un confronto tra un *noi* definito in termini di categoria/corporazione e *loro* (istituzioni, datori di lavoro) come fonte di impegno reciproco.

In questo quadro, possiamo vedere come le forme di solidarietà lavorativa organizzata individuate non presentino una natura monolitica e mono-attributo, ma diversificata in termini di forme di attività, relazioni e formulazione degli scopi. L'organizzare solidarietà appare un processo complesso, plasmato da scelte strategiche su più livelli: chi includere, come costruire i legami sociali, come attivare l'azione collettiva e quali orizzonti trasformativi perseguire. Piuttosto che esprimere un'unica opzione di organizzazione solidale, queste realtà sembrano essere in viaggio per organizzare solidarietà per target differenti e con potenziali differenti impatti sulle vite individuali e collettive.

Se dovessimo introdurre una differenziazione in termini di innovatività di queste proposte, le esperienze che appaiono potenzialmente più sfidanti ci sembrerebbero quelle che propongono forme *integrate* di azione politica

e di promozione sociale, rivolte a target altamente eterogenei, come le comunità territoriali e i gruppi di persone in lavori non standard, e che sono caratterizzati da legami di tipo *bridging*. Meccanismi di co-produzione di beni sociali e politici che combinano radicamento territoriale, impatto sulla comunità e capacità di generare discorsi e produzioni culturali che trascendono i confini locali e dialogano con le istituzioni (Doci *et al.*, 2023; Prilleltensky e Nelson, 2009) sono al centro di queste proposte, e paiono coniugare efficacemente obiettivi di sviluppo individuale e locale con ideali più ampi di trasformazione collettiva. Al contrario, le organizzazioni che investono meno nella loro eterogeneità, favorendo forme più convenzionali di identificazione collettiva basate su categorie socio-demografiche e professionali, tendono ad affermare meccanismi di solidarietà più simili a quelli del sindacato, e forse appaiono anche più esposte ai rischi che il sindacato oggi vive. A titolo esemplificativo, citiamo tra le criticità potenziali la difficoltà nell'avere impatto a livello politico ed economico, quando l'azione è limitata a forme di supporto sociale (cluster 2), o la fatica nel restare in contatto con la propria base associativa e nel sostenere senso di comunità e legami forti, quando appaiono meno presenti azioni di solidarietà in ottica di mutuo-aiuto e sviluppo di supporto (cluster 4).

Quanto queste chiavi di lettura sono accoglibili, rilevanti o sensate per le organizzazioni direttamente interessate? Quali sfide sono prioritarie dal loro punto di vista, e quali obiettivi di sviluppo esse si danno? Come consolidare, attraverso uno sguardo più approfondito, la comprensione di queste realtà?

Queste sono questioni aperte e di fondamentale rilevanza, che tuttavia sfuggono al perimetro di analisi di questo capitolo. Nelle sezioni che seguono cercheremo di attraversarle, dando voce alle esperienze dirette di alcune delle realtà mappate e dei loro membri.

5. Considerazioni finali e prospettive

Il lavoro presentato in questo capitolo ha cercato di contribuire a una definizione di “organizzazione solidale” nel campo del lavoro, mappando e analizzando un gruppo di organizzazioni italiane che in vari modi cercano di contrastare le disuguaglianze lavorative.

Abbiamo identificato quattro profili di solidarietà: solidarietà come sviluppo di comunità locali, solidarietà come supporto all'occupazione, solidarietà come advocacy per non standard, solidarietà come rappresentanza di categoria. È emerso che organizzare forme di azione solidale è un processo dinamico plasmato da scelte strategiche su due fronti principali: la definizione degli scopi e dei meccanismi di azione, dalla mobili-

tazione collettiva al mentoring e alla collaborazione su progetti sociali; il modo in cui le differenze interne sono affrontate e i legami tra i membri sono costruiti.

La consapevolezza della forma di solidarietà assunta può guidare queste organizzazioni verso una più ampia riflessione sul proprio approccio alle nuove e vecchie disuguaglianze lavorative. Inoltre, ci pare che tutte queste forme di organizzazione solidale debbano oggi affrontare sfide importanti, come quelle del loro impatto a lungo termine e della loro capacità di dialogare con il mondo “più convenzionale” dei sindacati e delle istituzioni, dimensioni su cui si gioca la loro capacità di porsi come interlocutrici autorevoli e produttrici di solidarietà “solida”.

Ciò che emerge dal campo è in ogni caso confortante, dal momento che si leggono sforzi articolati e ricchi di lavorare in questa direzione: chi sceglie di ripartire dal binomio lavoro e comunità locali, cercando di lavorare sul rinnovamento delle politiche del lavoro e territoriali; chi si offre come rete di supporto per categorie di lavoratrici e lavoratori vulnerabili, affermando a gran voce l'importanza di uno sguardo intersezionale sul lavoro; chi si propone come voce per i diritti dei nuovi lavori o delle nuove condizioni occupazionali non standard, meno tutelate socialmente ed economicamente. Tutte direzioni promettenti, se pur di diverso impatto e innovatività, che restituiscono un quadro di certo più complesso sul rapporto tra persone e lavoro oggi.

Importante, come in ogni studio, segnalare alcuni limiti. Abbiamo già evidenziato che la procedura di mappatura ha privilegiato le organizzazioni più affermate e con una presenza online tracciabile, potenzialmente tralasciando gruppi informali meno visibili. I profili sono stati costruiti principalmente sulle comunicazioni web, e dunque su una identità dichiarata che può essere parziale e non catturare appieno la natura negoziabile e in cambiamento di queste realtà. Infine, la selezione degli indicatori e la loro interpretazione sono state il risultato di un processo complesso e non neutrale, con il rischio di semplificazioni e interpretazioni etnocentriche.

Nonostante questi limiti, l'analisi offre un punto di partenza per sostenere una riflessione critica sul tipo di solidarietà lavorativa presente oggi in Italia, sulle sue ambivalenze e sulle sfide che le organizzazioni solidali affrontano per essere veramente alternative.

Nei capitoli che seguono presenteremo le fasi successive della ricerca, e forniremo una comprensione più completa delle sfide identitarie e organizzative e dell'impatto soggettivo sui membri di alcune di queste organizzazioni, utilizzando il loro stesso punto di vista.

Solidarietà, rappresentanza e mobilitazione: le esperienze di ACTA, C.Re.S.Co. e Pari Merito

di Autori vari

1. Introduzione: le nuove forme di lotta per i diritti

Se nei capitoli precedenti abbiamo ricostruito il quadro teorico e fenomenologico della solidarietà lavorativa nel contesto contemporaneo, i capitoli dal 4 al 6 rappresentano il momento in cui tali riflessioni incontrano la realtà concreta delle organizzazioni. In particolare, ci collochiamo all'interno della fase analitica del progetto *NEST4Work*, che ha avuto come obiettivo quello di entrare in profondità nelle dinamiche delle community solidali mappate, osservandone i processi, le pratiche e gli impatti.

Come discusso nell'introduzione, questa fase della ricerca è stata progettata per comprendere non solo “cosa” fanno queste organizzazioni, ma soprattutto “come” e “perché” lo fanno.

L'attenzione si è quindi spostata sulle esperienze vissute dai membri, sui significati attribuiti alla partecipazione e sui meccanismi attraverso cui la solidarietà prende forma e si traduce in azione.

Dal punto di vista metodologico, gli studi di caso sono stati costruiti attraverso un approccio multi-metodo, che ha integrato interviste semi-strutturate con membri attivi e fondatori, survey quantitative rivolte ai partecipanti e focus group di approfondimento. Questo ha permesso di costruire una lettura densa e stratificata delle organizzazioni analizzate, capace di cogliere contemporaneamente dimensioni organizzative, relazionali e simboliche.

Questo capitolo si concentra in particolare sulle forme di solidarietà lavorativa tradizionalmente attribuite al sindacato: la solidarietà di tipo politico, fondata su azioni di rappresentanza e di mobilitazione per la tutela e i diritti lavorativi.

A testimonianza della complessità di questo ambito, e delle forme diverse e composite di solidarietà politica che oggi emergono a “lato” del sindacato, sono tre i casi emblematici che vengono discussi qui: i casi di

ACTA (Associazione Consulenti del Terziario Avanzato), C.Re.S.Co. (Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea) e dell'Associazione Pari Merito APS (da qui in avanti Pari Merito).

Si tratta di esperienze di organizzazione politica differenti per target, storia e configurazione organizzativa, ma accomunate dal fatto di essere espressione di forme originali di mobilitazione su scala nazionale e sovra-territoriale a favore dei diritti e del riconoscimento di esperienze lavorative meno rappresentate: il lavoro freelance, nel caso di ACTA; il lavoro dello spettacolo dal vivo, nel caso di C.Re.S.Co.; il lavoro femminile, nel caso di Pari Merito.

Questi casi studio permettono di osservare una specifica declinazione della solidarietà lavorativa, quella che nel capitolo 2 è stata definita come solidarietà politica: una solidarietà che non si limita a sostenere individui in difficoltà, ma che mira a trasformare attraverso azioni culturali e politiche le condizioni strutturali del lavoro, intervenendo sui sistemi di regolazione, sui rapporti di potere e sulle narrazioni dominanti.

Nelle pagine che seguono racconteremo in modo più dettagliato le caratteristiche delle organizzazioni studiate, analizzandone in particolare la missione e i tratti distintivi; i profili e i bisogni di solidarietà di lavoratori e lavoratrici target; le attività e sfide organizzative; le dimensioni di impatto sociale più rilevanti.

Il materiale su cui si basano le pagine dedicate ai casi studio è costituito da quanto rilevato nel corso della ricerca, oltre ai documenti e alle pagine web delle organizzazioni¹. Ciascun capitolo dedicato alla trattazione dei casi si concluderà con alcune riflessioni trasversali.

2. Solidarietà come azione collettiva

Le esperienze di ACTA, C.Re.S.Co. e Pari Merito sembrano a prima vista molto divergenti.

ACTA e C.Re.S.Co. sono organizzazioni che per certi versi assomigliano ai sindacati o alle associazioni di categoria, in cui la dimensione della rappresentanza di specifici settori occupazionali è centrale. Tuttavia, ad uno sguardo più vicino, entrambe le esperienze mostrano elementi di estrema originalità. ACTA si propone la sfida di unire e rappresentare i freelance, una categoria occupazionale vastissima ed eterogenea, e tradi-

1. ACTA: www.actainrete.it/; C.Re.S.Co.: <https://progettocresco.it/>; Pari Merito: www.pari-merito.it/.

zionalmente identificata con la propria autonomia, libertà, indipendenza. C.Re.S.Co. scardina la logica di “parte” del sindacato, proponendosi come progetto di coordinamento e sviluppo che unisce parti datoriali e lavoratori e lavoratrici dello spettacolo dal vivo e cerca di ricomporre interessi particolari entro una causa comune. Pari Merito nasce a partire da una campagna di mobilitazione pubblica in tema di parità di genere e si configura come soggetto collettivo relativamente giovane, che aspira a sostenere azioni di mobilitazione, produzione culturale e offerta di soluzioni concrete per fronteggiare la disuguaglianza occupazionale di genere.

In tutti e tre i casi la mobilitazione nasce da esperienze concrete di disuguaglianza e vulnerabilità lavorative, si alimenta attraverso relazioni di supporto e si struttura attraverso pratiche organizzative che combinano dimensioni diverse: lo studio e la sensibilizzazione su temi critici, la mobilitazione pubblica, il tentativo di offrire soluzioni e di sedere ai tavoli istituzionali. La sfida è condivisa dalle tre organizzazioni, e riguarda la conciliazione di rappresentanza e differenza, a fronte della pluralità ed eterogeneità di interessi, identità ed esperienze lavorative dei gruppi che queste associazioni includono al proprio interno.

Questa sfida emerge chiaramente dalle narrazioni delle figure fondatrici e persone che fanno parte delle organizzazioni studiate, le cui parole descrivono le proprie realtà non solo come strumenti di mobilitazione e tutela dei diritti, ma anche come spazi complessi dove sono alti lo sforzo di ascolto dei bisogni, l’impegno nella negoziazione di obiettivi comuni, il lavoro attivo nella costruzione di legami di fiducia e supporto alla partecipazione attiva.

3. ACTA: solidarietà nella frammentazione del lavoro autonomo

3.1. Origine e significato dell’esperienza

ACTA, Associazione Consulenti del Terziario Avanzato, è un sindacato indipendente e si rivolge a consulenti e freelance, categorie tradizionalmente meno presenti nel sindacato tradizionale.

ACTA nasce nel 2004 con il duplice obiettivo di ottenere diritti e tutele per lavoratrici e lavoratori freelance, da un lato; costruire una maggiore consapevolezza collettiva e politica delle opportunità e rischi di questa condizione occupazionale, dall’altro. In particolare, ACTA si rivolge a freelance con o senza albi o ordini specifici, persone con contratti atipici o instabili, lavoratori e lavoratrici con monocommittenza, con particolare attenzione a quanti lavorano in settori esposti a condizioni di particolare dif-

ficoltà economica o discontinuità contrattuale. Sono presenti sedi in diverse regioni italiane, che rendono il lavoro della rete diffuso a livello nazionale.

Oltre ad una serie di iniziative indirizzate direttamente a supportare chi esercita la libera professione sul piano fiscale, del diritto e del welfare, negli anni ACTA si è impegnata in attività di advocacy e di lotta politica contro lo sfruttamento e per il riconoscimento e valorizzazione di molte e diverse professioni autonome. I temi per cui l'associazione si è battuta sono stati in particolare per il diritto del lavoro indipendente ad essere riconosciuto, valorizzato e rappresentato nelle scelte economiche e politiche; per un equo welfare (es diritti di maternità e paternità; malattia) con prestazioni adeguate a fronte di un'elevata contribuzione INPS; per un'equa fiscalità che non discrimini rispetto al lavoro dipendente e che tuteli le persone freelance nel rapporto con l'Agenzia delle Entrate.

ACTA è dunque un sindacato per consulenti e freelance che si batte per sostenere i lavoratori autonomi con strumenti politici, ma anche culturali e comunitari. Nella descrizione della propria missione, emergono fortemente i concetti di «coscienza sociale», cioè l'idea di lavorare per accrescere consapevolezza nei lavoratori autonomi rispetto al proprio ruolo e valore professionale; le istanze di mobilitazione pubblica, per aiutare la categoria dei freelance ad acquisire maggiori diritti; l'impegno in azioni di supporto pratico legato alla professione, sostegno emotivo e lotta alla solitudine dei freelance.

Nelle interviste coloro che hanno fondato ACTA sostengono infatti con forza il duplice obiettivo dell'associazione: da un lato, ottenere diritti e tutele; dall'altro, costruire una consapevolezza collettiva e una nuova narrazione del lavoro freelance, che sia rappresentato nelle sue opportunità di autonomia e libertà, ma anche nei suoi rischi di sfruttamento e precarizzazione:

Il sindacato per sua nascita si è occupato prevalentemente del lavoro dipendente a tempo indeterminato. E comunque ha sempre avuto la tendenza a voler riportare tutto il lavoro entro questi paletti, questo schema del lavoro dipendente a tempo indeterminato. La nostra posizione è sempre stata: non è detto che uno voglia lavorare come dipendente a tempo indeterminato, però se uno sceglie di essere freelance non sceglie di essere senza diritti o comunque in tanti casi uno non lo sceglie e a maggior ragione i diritti deve averli.

L'idea è anche quella di aiutare le persone a crearsi una coscienza sociale, a capire che contano qualcosa.

Per molti può essere anche l'occasione per uscire dall'isolamento. Da soli non si va da nessuna parte.

(Dalle interviste con *founders* e membri ACTA)

3.2. *Il target e le attività di ACTA*

Il target principale di ACTA è costituito come si è detto da liberi/e professionisti/e, intesi/e inizialmente come consulenti del terziario avanzato e knowledge worker. La base associativa dell'organizzazione è ampia, arrivando a diverse centinaia di persone iscritte.

Nel tempo, ACTA ha creato al suo interno diverse sezioni che potessero rispondere in maniera accurata alle esigenze dei diversi profili professionali presenti: la prima sezione nata in ACTA raggruppa coloro che lavorano nell'editoria (Redacta). È poi nata un'altra sezione (Tramiti) che invece riunisce traduttori e traduttrici di materiali audio e video.

L'analisi delle interviste mette in luce una condizione di complessità di queste professioni freelance, ed anche in diversi casi di vulnerabilità, che va oltre la dimensione economica, ma che riguarda l'isolamento, l'incertezza sul futuro e la mancanza di riconoscimento professionale. A questi aspetti si aggiunge la dimensione della debolezza contrattuale. La difficoltà di negoziare condizioni di lavoro eque e salari minimi è citata” come uno degli elementi più critici, aggravata dalla frammentazione del mercato e dalla mancanza di strumenti collettivi di contrattazione.

Le attività di ACTA possono essere così sintetizzate:

1. *Azioni di mobilitazione e rappresentanza.* A livello regionale e nazionale, ACTA si pone come interlocutrice delle istituzioni in tema di tutele dei diritti e iniziative legislative a favore dei freelance. Nel tempo, sono state affrontate questioni relative alla previdenza, o al compenso minimo.
2. *Sportelli informativi.* Messa a disposizione di sportelli volti a fornire chiarimenti e informazioni su aspetti fiscali e tematiche professionali di vario genere (e.g. maternità), ma anche sostegno emotivo e strumentale alle persone che ne fanno richiesta.
3. *Eventi e workshop divulgativi.* Vengono organizzati da ACTA eventi e workshop su diverse tematiche, utili per una maggiore consapevolezza e autonomia professionale (e.g. previdenza complementare, obblighi per la fatturazione elettronica, linguaggio della pubblica amministrazione).

3.3. *Struttura organizzativa e sfide*

In tema di organizzazione interna, la struttura di ACTA si è evoluta nel tempo, assumendo oggi un'articolazione in sottosezioni (Redacta e Tramiti), in gruppi regionali, coordinati da un Comitato Direttivo. ACTA è part-

ner di alcune reti internazionali ed ha infine un Comitato Scientifico. Pur strutturandosi nel tempo, la tensione principale è rimasta quella di favorire un approccio circolare alla comunicazione e alla presa di decisione. L'impegno negli organi di gestione è volontario. Questo modo di funzionare si propone di alimentare partecipazione attiva, condivisione delle strategie, ascolto attivo dei bisogni e generazione dal basso di idee e soluzioni. Non mancano d'altra parte le sfide legate a questo modello, che riflettono una tensione tipica di molte organizzazioni solidali: quella tra partecipazione e strutturazione, oltre che tra spontaneità e organizzazione. ACTA si sostiene infatti grazie al lavoro volontario e all'impegno spontaneo di socie e soci; anche l'ampia diffusione territoriale del progetto, e la presenza delle sottosezioni, rappresentano aspetti il cui presidio richiede uno sforzo di coordinamento e di connessione importante. Questo d'altra parte rende possibile ad ACTA essere una realtà in grado di mantenere aperto il dialogo e l'ascolto con la propria base associativa, indispensabile per individuare di volta in volta problemi comuni e battaglie da sostenere su diversi tavoli istituzionali e sociali.

3.4. *Impatti sociali*

Dalle interviste emerge che i membri di ACTA concepiscano l'impatto sociale prodotto dalla propria organizzazione lungo alcune grandi direttrici, strettamente intrecciate tra loro.

In primo luogo, l'impatto viene pensato in termini di *benessere e sicurezza individuale* delle persone che si rivolgono all'associazione o che ne fanno parte. Non si tratta soltanto di soddisfazione per i servizi ricevuti, ma di qualcosa di più profondo: la possibilità di svolgere il proprio lavoro con una percezione di stabilità, tutela e serenità. Nelle parole degli intervistati, l'indicatore centrale diventa il fatto che i freelance possano sentirsi "in sicurezza", cioè non in balia dell'incertezza e della vulnerabilità occupazionale.

Un secondo ambito riguarda la *dimensione comunitaria*, ovvero il livello di coinvolgimento e di appartenenza dei membri. ACTA riconosce che la propria efficacia dipende anche dalla capacità di attivare la partecipazione, di costruire legami e di generare un senso di "noi". L'impatto, quindi, non si misura solo verso l'esterno, ma anche all'interno: nella qualità delle relazioni, nella partecipazione attiva e nella costruzione di un'identità collettiva.

In terzo luogo, e più a lungo termine, emerge con forza la *dimensione dell'impatto sui diritti e sulle tutele*. ACTA considera fondamentale valutare quanto le proprie azioni riescano concretamente a incidere sul piano

normativo e istituzionale. Questo significa misurare non solo la partecipazione a tavoli o iniziative, ma soprattutto i risultati tangibili: cambiamenti nelle leggi, introduzione di nuove forme di tutela, maggiore equità nel welfare. In questa prospettiva, l'impatto è strettamente legato alla capacità di trasformare le condizioni strutturali del lavoro autonomo.

Infine, compare una dimensione *culturale e politica* più ampia, che riguarda l'influenza sui mercati e sull'opinione pubblica. ACTA riconosce che il proprio ruolo non è soltanto quello di supportare i singoli o ottenere diritti, ma anche quello di contribuire a cambiare le rappresentazioni del lavoro autonomo, contrastando stereotipi e promuovendo una diversa visione del freelance:

A me vengono in mente indicatori di stato fisico-emotivo umano, cioè che le persone che fanno questo lavoro innanzitutto lo facciano con tranquillità. Quindi che ci siano persone che si sentano tutelate, cioè la sensazione della sicurezza, il sentimento della tutela di dire «Io svolgo questo lavoro e so che lo faccio in sicurezza». Quello che è stato fatto per l'assegno unico anche in termini di informazione, di divulgazione, cioè la maggior parte delle persone in Italia in questo momento che ha dei figli sa che ha diritto a un assegno unico, indipendentemente dal fatto di essere dipendente, autonomo o disoccupato.

Siamo ragionando sulla possibilità di progettare una sorta di bollino e cioè di un riconoscimento a quelle case editrici che effettivamente pagano in maniera dignitosa i loro collaboratori.

La figura del freelance viene spesso associata al lavoratore autonomo e libero professionista che nell'immaginario collettivo italiano in genere frega il fisco, è ricchissimo e non paga le tasse eccetera. Non è ovviamente il nostro caso. Però c'è proprio un po' una remora da parte dei sindacati principali italiani ad accettare che la situazione italiana è molto diversificata.

(Dalle interviste con *founders* e membri ACTA)

La causa politica che costituisce la missione fondativa e prioritaria, il modello organizzativo decentralizzato e un funzionamento improntato alla volontaria contribuzione personale, rappresentano elementi distintivi dell'esperienza di ACTA. Sul fronte esterno, rispetto al panorama di realtà che si propongono di mobilitare solidarietà per lavoratrici e lavoratori a rischio di disuguaglianza, la missione di ACTA è chiara, così come consapevolmente assunte sono le possibili tensioni tra un'idea di solidarietà politica basata sull'*advocacy* e sulla rappresentanza, e forme di solidarietà più focalizzate su azioni civiche, empowerment individuale, networking professionale. Sul fronte interno, d'altra parte, la questione della partecipazione attiva e dell'*engagement* degli/delle associati/e si configura come una sfida importante, dal momento che la base associativa è molto eterogenea per motivazioni e interessi, e il livello di ingaggio potenzialmente discontinuo.

4. C.Re.S.Co.: rilanciare la scena contemporanea attraverso la ricomposizione delle parti

4.1. Origini e significato dell'esperienza

Fin dalla sua fondazione, C.Re.S.Co., Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea, ha assunto il ruolo di rete in grado di riunire artiste e artisti, compagnie, organizzazioni culturali, lavoratrici e lavoratori dello spettacolo, soggetti produttivi e datoriali, favorendo il dialogo tra istanze differenti e contribuendo alla costruzione di posizioni condivise a partire da interessi talvolta anche divergenti. C.Re.S.Co., come sottolineano le persone aderenti, nasce dal desiderio di costruire un sistema dello spettacolo dal vivo nazionale e internazionale che “somigli un po’ di più” e che sia capace di entrare in relazione con il contesto sociale, territoriale e globale abitato.

C.Re.S.Co. non appare simile né ad un sindacato, né a una rete di distribuzione o promozione degli spettacoli. Piuttosto, esso si colloca in una posizione intermedia e originale: un soggetto che coordina soggetti che in altri contesti potrebbero essere considerate “controparti”, e che prova a promuovere un confronto tra le diverse componenti del settore cercando di incidere sulle condizioni strutturali e culturali in cui esse operano.

C.Re.S.Co. nasce nel 2010 come coordinamento delle realtà dello spettacolo dal vivo contemporaneo sul territorio nazionale italiano. L'origine dell'esperienza è profondamente legata a un bisogno di riorganizzazione e rappresentazione di un settore percepito come frammentato e poco riconosciuto. La rete nasce infatti come esito di un percorso collettivo avviato l'anno precedente, in occasione di un momento di confronto tra operatori e operatrici dello spettacolo dal vivo contemporaneo. In quel contesto, una serie di criticità, causate dalla mancanza di un codice etico-deontologico, dalla difficoltà di accesso ai finanziamenti e dalla distribuzione diseguale delle risorse, porta un gruppo eterogeneo di soggetti a riconoscersi in un'esigenza comune: quella di costruire uno spazio di riflessione e azione condivisa.

Come emerge dalle interviste, C.Re.S.Co. si presenta come un contesto di “co-costruzione e condivisione di senso”, in cui i soggetti individuali e collettivi (compagnie, artisti) non si limitano a rappresentare i propri interessi, ma partecipano a un'azione più ampia di definizione delle priorità e delle direzioni di sviluppo del settore. La solidarietà prende dunque forma attraverso pratiche di confronto e negoziazione che cercano di assumere una dimensione generativa, capace di produrre nuove forme di pensiero e di azione per il settore, oggi strutturalmente vulnerabile e attraversato da logiche di funzionamento spesso poco “virtuose”.

Un elemento centrale attraverso cui C.Re.S.Co. opera in questo senso è la condivisione di un codice etico, che viene descritto come una componente costitutiva della rete, più ancora dello statuto. Esso non ha una funzione normativa in senso stretto, ma opera come dispositivo di orientamento, definendo i principi e i valori che guidano le relazioni tra i membri. In questo senso, il codice etico contribuisce a creare un terreno comune che fa da riferimento virtuoso alle parti che lo sottoscrivono. Come sottolineato da un partecipante, il Coordinamento, grazie al suo codice “non è un giudice”, ma un soggetto che accompagna, invita e propone, cercando di incidere anche sulle parti meno “virtuose” del sistema e assumendo un valore trasformativo.

La solidarietà che si sviluppa in C.Re.S.Co. è quindi profondamente legata alla capacità di stare dentro la differenza. Essa non consiste solo nello scambio di aiuti, o nella lotta per le tutele e i diritti dei una parte dei soggetti che operano nello spettacolo, ma nella costruzione di un processo di evoluzione e di trasformazione culturale di questi soggetti, che passa attraverso il loro dialogo e coordinamento:

Mettere allo stesso tavolo i direttori dei teatri e gli artisti.

Per me la risposta di C.Re.S.Co. è appunto mescolarsi, mescolarsi tutti quanti, stare nei tavoli diversi e provare anche ad affrontare quella relazione a due che non funzionava, magari con quella compagnia con cui non ti sei trovato, con quell'operatore con cui non ti sei trovato. Facendo sì che, appunto, non sia più una relazione a due, ma sia un confronto collettivo.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri C.Re.S.Co.)

4.2. *Il target e le attività di C.Re.S.Co.*

La rete di C.Re.S.Co. include alcune centinaia tra persone fisiche e soggetti organizzativi – artisti e artiste, compagnie, teatri, operatori e operatrici culturali – che occupano posizioni differenti all'interno della filiera dello spettacolo dal vivo contemporaneo.

Dal punto di vista delle disuguaglianze, il settore dello spettacolo viene descritto come intrinsecamente fragile e caratterizzato da condizioni di instabilità diffusa. Gli intervistati sottolineano come il lavoro artistico e culturale sia da sempre segnato da precarietà, discontinuità e mancanza di riconoscimento, elementi che contribuiscono a una percezione di vulnerabilità condivisa. Questa condizione di fragilità è ulteriormente accentuata dalla citata mancanza di un riferimento istituzionale unitario. Molti dei soggetti coinvolti non si riconoscono pienamente nelle forme tradizio-

nali di rappresentanza, oppure ne risultano esclusi, e trovano dunque in C.Re.S.Co. un punto di riferimento capace di colmare questo vuoto.

Come emerge dalle interviste, la rete risponde a un bisogno diffuso di “avere un luogo dove poter portare le proprie istanze” e di non sentirsi isolati. Accanto a queste dimensioni strutturali, emergono anche bisogni più relazionali e simbolici. La partecipazione alla rete è spesso motivata dalla necessità di confronto e di scambio tra pari, ma anche dal desiderio di sentirsi parte di una comunità. Nei focus group, questo aspetto viene descritto come un bisogno di “sentirsi meno soli e meno fragili”, che si traduce nella ricerca di relazioni significative e nella costruzione di un senso di appartenenza. Allo stesso tempo, non mancano motivazioni più pragmatiche, legate alla possibilità di ampliare la propria rete professionale, accedere a informazioni e opportunità, o ottenere vantaggi concreti in termini di lavoro.

D'altra parte, la pluralità di figure presenti nella rete implica la compresenza di interessi, condizioni lavorative e livelli di potere profondamente diversi, che rendono spesso complesso il processo di costruzione di soluzioni comuni. In particolare, emerge una tensione strutturale tra figure tradizionalmente considerate “controparti”, come artisti e datori di lavoro, che la rete è chiamata a ricomporre attraverso il dialogo e la mediazione. La specificità e distintività di C.Re.S.Co. sta però proprio nel fatto che esso non cerca di eliminare il conflitto tra le parti, ma lo rende oggetto di elaborazione collettiva, provando a farlo evolvere in azioni di mobilitazione per il rinnovamento ed il riconoscimento del settore nel suo complesso.

Le attività di C.Re.S.Co. appaiono disegnate attorno a questa strategia e si strutturano principalmente attraverso una serie di tavoli di lavoro tematici, che rappresentano il cuore operativo della rete e il principale dispositivo attraverso cui essa costruisce la propria azione solidale e politica.

I tavoli affrontano ambiti differenti ma interconnessi, che coprono tanto le dimensioni etiche e relazionali del lavoro quanto quelle economiche, formative e politiche. Ad esempio, il *tavolo etico* si occupa di definire principi e linee guida per migliorare le relazioni tra gli attori del settore, arrivando alla costruzione di un codice etico che orienta le pratiche professionali. Parallelamente, il *tavolo welfare* affronta le questioni legate alle condizioni lavorative e alla tutela, mentre il *tavolo finanziamenti* elabora proposte da portare ai livelli istituzionali per migliorare la gestione delle risorse economiche nel sistema dello spettacolo.

Accanto a questi, vi sono tavoli dedicati alla sostenibilità, alla formazione e all'innovazione, che testimoniano la volontà della rete di intervenire non solo sulle condizioni immediate del lavoro, ma anche sulle sue traiettorie future. Altri tavoli, più settoriali, si concentrano su specifici ambiti artistici, come la danza o il circo, oppure su dimensioni trasversali come

l'internazionalizzazione e l'uso e l'applicazione delle tecnologie, ormai non solo nuove ma spesso centrali.

Le istanze che emergono dai tavoli vengono portate dal vertice della rete nei contesti pubblici e istituzionali, trasformando il lavoro interno di riflessione in azione politica e rappresentanza.

Questi dispositivi rappresentano gli strumenti attraverso cui la rete tiene insieme la propria vocazione valoriale e pragmatica, venendo incontro ad interessi di tutela del lavoro, da un lato, e necessità di mobilitazione e impegno collettivo, dall'altro.

4.3. Struttura organizzativa e sfide

La struttura organizzativa di C.Re.S.Co. si configura come un sistema ibrido, in cui elementi di coordinamento centrale si intrecciano con una forte autonomia dei tavoli di lavoro, dando vita a un'organizzazione al tempo stesso strutturata e flessibile. Al vertice è presente un Consiglio Direttivo, affiancato da una Consulta e da una segreteria organizzativa, che svolgono funzioni di interlocuzione e indirizzo strategico; tuttavia, il cuore operativo della rete a detta delle persone intervistate risiede nei tavoli tematici, che operano in modo relativamente autonomo e costituiscono i principali spazi di coordinamento e produzione di contenuti.

Questa configurazione riflette una scelta precisa: mantenere una struttura sufficientemente coordinata da garantire continuità e rappresentanza, senza però comprimere la partecipazione e la capacità di iniziativa della comunità. Le attività nascono infatti spesso in modo bottom-up, a partire da proposte individuali o da bisogni emergenti, che vengono prima elaborate all'interno dei tavoli e successivamente condivise con il Direttivo, in un processo di sintesi che avviene periodicamente. Questo modello favorisce, a detta di chi ne è suo protagonista, una forte circolazione di idee e un'elevata adattabilità, ma richiede anche un continuo lavoro di integrazione per evitare dispersione e frammentazione.

Dal punto di vista delle pratiche di solidarietà, questa struttura organizzativa consente di articolare forme di supporto e azione collettiva su più livelli. I tavoli di lavoro rappresentano infatti spazi privilegiati di confronto, in cui le persone condividono esperienze, competenze e conoscenze, costruendo forme di apprendimento reciproco e di sostegno tra pari. Allo stesso tempo, le istanze che emergono da questi spazi vengono progressivamente trasformate in proposte politiche e portate nei contesti istituzionali, permettendo alla solidarietà di tradursi in rappresentanza e advocacy.

Tale modalità organizzativa non è chiaramente priva di sfide. La forte dipendenza dal lavoro volontario e la mancanza di strumenti gestionali strutturati possono rendere difficile il raccordo delle attività e la distribuzione dei carichi di lavoro.

Nel complesso, la struttura di C.Re.S.Co. si confronta dunque con una tensione simile a quanto visto nel caso di ACTA e tipica di queste organizzazioni: quella tra autonomia e coordinamento, tra la necessità di sostenere la pluralità di voci che la connotano, ma allo stesso tempo di organizzarle per garantire la partecipazione alle decisioni e la traduzione in azione condivisa e impatto concreto.

4.4. *Impatti sociali*

Gli impatti che le promotrici e i promotori di C.Re.S.Co. riconoscono si articolano su più livelli e riflettono la natura composita della solidarietà che la rete promuove, intrecciando dimensioni individuali, relazionali e socio-politiche.

A livello *interno*, l'esperienza della partecipazione appare fortemente connotata dalla creazione di confronto che permette alla comunità di condividere problematiche, pratiche e visioni, generando un senso di connessione e di appartenenza. Questo aspetto emerge con particolare forza nelle narrazioni delle persone interpellate durante la ricerca, che sottolineano come il valore principale della rete risieda nella possibilità di incontrarsi in condizioni di parità, indipendentemente dal ruolo ricoperto nel settore, e di costruire relazioni basate su fiducia, informalità e riconoscimento reciproco. In questo contesto, la solidarietà si manifesta anche come opportunità di crescita personale e professionale, poiché ciascuna persona contribuisce con le proprie competenze e, nel confronto con gli altri, amplifica il proprio impatto individuale trasformandolo in valore collettivo.

Questo aspetto è coerente con quanto riconosciuto dalla comunità. Le interviste e i focus group evidenziano come la continuità della partecipazione a C.Re.S.Co. sia legata non solo ai benefici concreti ottenuti, ma anche alla qualità delle relazioni e al clima di fiducia che si sviluppa nel tempo. Emerge come la trasparenza dei processi decisionali e la possibilità di essere coinvolti nelle dinamiche interne vengano percepite come fattori chiave per sostenere l'ingaggio e la fiducia dei promotori e delle promotrici.

Accanto a questa dimensione interna, emerge l'idea di un impatto *esterno* più complesso e articolato. Da un lato, C.Re.S.Co. è riconosciuta come interlocutore politico e punto di riferimento per il settore, capace

di raccogliere e sintetizzare istanze diffuse e di portarle nei contesti istituzionali, contribuendo alla definizione di politiche culturali e normative. Dall'altro, le partecipanti e i partecipanti alla ricerca evidenziano come questo lavoro sia spesso caratterizzato da tempi lunghi e da una difficoltà a produrre risultati immediatamente tangibili, descrivendo la rete come un soggetto che “semina” più che raccogliere:

Capire di quei 250 membri quanti effettivamente sono, partecipano e in qualche modo dovremmo anche capire come far partecipare gli altri.

Conterei, più o meno, cioè sì a livello sia numerico che qualitativo, quali sono ad esempio nell'anno le progettualità che sono state realizzate.

Ritengo che sia più importante una coerenza di pensiero e una omogeneità di intenti rispetto a dei numeri determinati, che però che siano veritieri, concreti, che corrispondano” a un lavoro determinato sul territorio e così via.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri C.Re.S.Co.)

5. Pari Merito: la mobilitazione culturale per l'indipendenza economica femminile

5.1. Origine e significato dell'esperienza

Pari Merito è un'associazione che nasce con l'obiettivo di promuovere l'indipendenza economica femminile e, in generale, contrastare le disuguaglianze di genere in ambito economico (lavoro retribuito, lavoro di cura, retribuzione pensionistica). La sua azione si colloca in uno spazio intermedio tra advocacy, sensibilizzazione culturale e costruzione di comunità, con una forte enfasi sulla dimensione educativa e trasformativa della solidarietà. L'esperienza di Pari Merito consente di osservare una forma di solidarietà politica che si sviluppa a partire dalla produzione e diffusione di conoscenza, con l'obiettivo di incidere sui modelli culturali e sociali che alimentano le disuguaglianze lavorative di genere.

Pari Merito nasce nel 2022 come evoluzione della campagna social “Giusto Mezzo”, finalizzata a sensibilizzare sull'allocazione equa delle risorse pubbliche in ottica di genere. Fin dalla sua origine, l'associazione si è configurata come un progetto che ha inteso andare oltre la mobilitazione simbolica o episodica, strutturandosi come uno spazio stabile di riflessione e azione collettiva sui temi della disuguaglianza economica tra uomini e donne.

La missione dell'organizzazione è chiaramente orientata alla promozione dell'autonomia economica femminile, attraverso un approccio che rico-

nosce la natura multifattoriale del problema: il *gender pay gap*, la distribuzione dei carichi di cura, la precarietà lavorativa femminile, le politiche di welfare e di conciliazione.

Ciò che emerge dalle interviste è una lettura ampia e sistemica della disuguaglianza, che non riguarda solo le donne, ma coinvolge l'intera società: famiglie, imprese, istituzioni. In questo senso, Pari Merito interpreta la solidarietà come un processo di costruzione di consapevolezza collettiva, volto a “accendere una miccia” capace di generare cambiamento nel lungo periodo. Anche Pari Merito coordina gruppi su diverse Regioni italiane e propone un respiro nazionale seppur molto attiva in Emilia-Romagna.

A differenza di ACTA e C.Re.S.Co., in cui la mobilitazione si struttura anche attorno ai diritti e alle tutele specifiche di categorie occupazionali o di un settore, Pari Merito si caratterizza per un orientamento più squisitamente culturale: la trasformazione delle condizioni di lavoro passa prima di tutto attraverso la trasformazione delle rappresentazioni sociali e delle narrazioni dominanti:

Abbiamo preso i temi con un approccio scientifico, li abbiamo analizzati per dare una risposta multifattoriale a un problema multifattoriale.

Una delle cose che abbiamo messo in Pari Merito è il risveglio di coscienze... a volte una cosa ce l'hai davanti ma finché non te la fanno notare, non la vedi.

Accendere una miccia, questa è la nostra mission ad oggi.

I nostri tre grandi temi sono il *gender pay gap*, l'aumento del congedo di paternità e l'aumento dell'offerta degli asili nido.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri Pari Merito)

5.2. Il target e le attività di Pari Merito

Il target di Pari Merito è raccontato come duplice. Da un lato vi è un target interno, costituito prevalentemente da alcune centinaia di donne con un elevato livello di istruzione e una forte sensibilità ai temi della disuguaglianza di genere, spesso per esperienza diretta o indiretta. Si tratta di una popolazione che non coincide pienamente con i gruppi più vulnerabili: molte delle persone associate godono di una relativa stabilità lavorativa e rappresentano una “nicchia consapevole”, che si mobilita per una causa più ampia. Dall'altro lato vi è un target esterno, molto più ampio ed eterogeneo, che comprende non solo donne in condizioni di svantaggio, ma anche uomini, famiglie, istituzioni, imprese e cittadini che a diverso titolo subiscono gli effetti della disuguaglianza di genere.

La natura multifattoriale del problema implica infatti che la disuguaglianza di genere in ambito economico e lavorativo venga trattata come una questione collettiva, che ha ripercussioni economiche e sociali sulle famiglie, sulle generazioni e sul lavoro in generale, e che dunque richiede il coinvolgimento di attori diversi.

Le attività di Pari Merito si sviluppano in termini di *comunicazione e sensibilizzazione*, tramite social media, position paper e campagne informative e *iniziative territoriali*, realizzate in collaborazione con enti locali e altri stakeholder, attraverso eventi, incontri e momenti di formazione. Pari Merito si occupa anche di *progetti educativi*, in particolare il Progetto Scuola, rivolto a studenti e studentesse, con l'obiettivo di promuovere consapevolezza sui temi dell'indipendenza economica e della parità. Un elemento distintivo dell'associazione è inoltre la produzione di contenuti analitici e scientificamente fondati, sviluppati dal gruppo studi e utilizzati come base per le attività di comunicazione e formazione.

Queste attività delineano una forma di solidarietà che combina elementi di mutualità e condivisione di conoscenza e di mobilitazione culturale, che passa attraverso le iniziative di educazione e forme di campagna e mobilitazione pubblica.

5.3. *Struttura organizzativa e sfide*

Dal punto di vista organizzativo, Pari Merito presenta una struttura relativamente articolata, con un modello che, nonostante la giovane storia dell'associazione, è definito e strutturato. Al vertice vi è un Consiglio Direttivo, affiancato da un coordinamento nazionale composto da referenti dei gruppi tematici e territoriali. Le attività operative sono sviluppate all'interno di gruppi di lavoro tematici (studi, scuola, comunicazione, mobilitazione) e gruppi regionali, che godono di una certa autonomia. Il funzionamento dell'organizzazione appare quindi basato su un modello a due vie: da un lato, una struttura verticale che definisce linee guida e indirizzi; dall'altro, una dinamica bottom-up, in cui le proposte possono emergere dai gruppi e da socie e soci e poi validate dal Direttivo.

Questo assetto consente una sufficiente flessibilità e partecipazione, ma genera alcune sfide tipiche viste in parte anche nei casi precedenti, quali: la necessità di conciliare l'impegno associativo, volontario, con le risorse di soci e socie e il bilanciamento tra crescita e coerenza identitaria. Un ulteriore ambito di sfida è la necessità di rendere tangibile l'impatto delle proprie attività, soprattutto in una fase iniziale fortemente

orientata alla costruzione interna e alla definizione di un posizionamento distintivo di tipo culturale e politico.

5.4. *Impatti sociali*

L'impatto che le persone intervistate di Pari Merito riconoscono si articola su più livelli.

A livello *interno*, l'associazione genera un forte senso di appartenenza e di connessione emotiva, oltre che occasioni di apprendimento tramite il confronto e l'elaborazione di temi complessi. L'associazione è in questo senso descritta come una “casa” in cui sentirsi parte di una collettività impegnata, capace di sostenere motivazione e impegno nel tempo.

A livello *esterno*, l'impatto si manifesta principalmente nei termini di sensibilizzazione e sviluppo di coscienza collettiva e critica sulla disuguaglianza di genere.

Da questo punto di vista, il lavoro nelle scuole e la partecipazione a dibattiti pubblici emergono come gli ambiti più efficaci e concreti, capaci di incidere sul piano culturale; d'altra parte, l'impatto esterno appare ancora in fase di consolidamento e di sistematizzazione su larga scala. Su questo Pari Merito è ancora al lavoro, con l'obiettivo esplicito di tradurre lo studio e le azioni di sensibilizzazione in mobilitazioni più consistenti e ampie, anche attraverso la produzione di proposte di policy e la ricerca attiva di un maggiore coinvolgimento su tavoli istituzionali nei diversi territori:

Ti senti di far parte di una realtà che lavora bene, nell'accezione più nobile.
È una casa per quelle persone che hanno bisogno di sentirsi parte di una comunità.
Importante fare squadra... questo genera una crescita personale.
L'impatto più importante è quello con gli studenti... accende una lampadina.
Anche solo creare dibattito tra due persone sui nostri temi è già aver fatto il nostro lavoro.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri Pari Merito)

6. Solidarietà politica: tra rappresentanza, produzione culturale e costruzione di legami

L'analisi dei di ACTA, C.Re.S.Co. e Pari Merito consente di mettere a fuoco alcune traiettorie comuni e alcune differenze rilevanti nelle forme contemporanee di solidarietà politica sul lavoro. Pur nella loro eterogeneità, queste esperienze condividono un elemento di fondo: nascono come

risposta a condizioni di disuguaglianza lavorativa che sfuggono o eccedono le forme tradizionali di rappresentanza, e si configurano come tentativi di costruire nuove modalità di azione collettiva, capaci di tenere insieme dimensioni individuali e collettive, azioni culturali, civiche e politiche.

I tre casi analizzati esprimono forme di solidarietà politica che possono essere lette lungo un continuum che va dalla rappresentanza di interessi specifici alla costruzione di cause collettive più ampie.

ACTA rappresenta una forma di solidarietà politica *centrata sulla rappresentanza* di una condizione occupazionale tradizionalmente poco visibile: quella del lavoro autonomo e freelance. La solidarietà si costruisce qui a partire da una condizione condivisa di vulnerabilità, caratterizzata da frammentazione, isolamento, debolezza contrattuale e si traduce in azioni di advocacy, supporto professionale e costruzione di un'identità collettiva del lavoro indipendente.

C.Re.S.Co. propone invece una solidarietà politica *basata sulla ricomposizione della differenza tra le parti*. La sua specificità risiede nel mettere in relazione soggetti che tradizionalmente occupano posizioni diverse, e talvolta contrapposte, all'interno del settore dello spettacolo. In questo caso, la solidarietà si fonda sul riconoscimento della vulnerabilità del settore dello spettacolo dal vivo, e sulla costruzione di una visione comune e di soluzioni trasformative, attraverso il dialogo e la negoziazione.

Pari Merito, infine, esprime una forma di solidarietà politica *culturale e trasformativa*, orientata alla produzione di consapevolezza e al cambiamento delle rappresentazioni sociali intorno ad una causa trasversale: la parità di genere in ambito economico. La solidarietà si sviluppa qui come pratica di sensibilizzazione e mobilitazione simbolica, con l'obiettivo di incidere sulle radici culturali delle disuguaglianze di genere nel lavoro.

Nel loro insieme, questi casi mostrano come la solidarietà politica oggi non si esaurisca nella mobilitazione conflittuale o nella rappresentanza istituzionale, ma assuma forme ibride che intrecciano advocacy, produzione culturale, mutualità e ascolto dei bisogni dei singoli.

Un ulteriore elemento di confronto riguarda il tipo di disuguaglianze affrontate e i bisogni a cui queste organizzazioni cercano di rispondere.

ACTA si confronta con disuguaglianze legate alla condizione occupazionale del lavoro autonomo, in particolare in termini di accesso al welfare, equità fiscale e riconoscimento professionale. I bisogni emergenti sono sia materiali (tutele, reddito, diritti), sia psico-sociali (isolamento, mancanza di riconoscimento, incertezza sul futuro dei free lance).

C.Re.S.Co. opera in un settore caratterizzato da precarietà strutturale e discontinuità lavorativa, dove la disuguaglianza si manifesta nella distribuzione delle risorse, nell'accesso alle opportunità e nella mancanza di

riconoscimento istituzionale. I bisogni riguardano tanto la tutela quanto la possibilità di costruire spazi di confronto e di rappresentanza condivisa.

Pari Merito affronta invece disuguaglianze a livello intersezionale, legate al genere e alla distribuzione dei carichi di cura, sul trattamento pensionistico e, in generale, sull'autonomia economica delle donne, ma anche sul benessere delle famiglie e della società nel suo insieme. I bisogni a cui risponde sono meno immediatamente materiali e più legati alla consapevolezza, alla rappresentazione e alla trasformazione culturale.

Ciò che accomuna i tre casi è il tentativo di trasformare bisogni individuali in questioni collettive, costruendo nessi tra esperienze apparentemente isolate e dinamiche strutturali più ampie. In questo senso, la solidarietà politica si configura come un processo di politicizzazione dei bisogni, che rende visibili e riconoscibili le storie e le esperienze dei singoli, ma anche le colloca in uno spazio pubblico di discussione e intervento.

Un elemento di interesse riguarda infine le diverse modalità di approccio alle tensioni legate alla costruzione di comunità e alla partecipazione interna alle associazioni.

In tutti e tre i casi emerge una tensione tra eterogeneità del target e necessità di costruire appartenenza. Le organizzazioni si rivolgono infatti a gruppi ampi, differenziati e spesso caratterizzati da identità fluide e non immediatamente riconducibili a categorie tradizionali. La sfida, come sottolineato nei capitoli precedenti, è quella di costruire connessioni di tipo *bridging*, cioè basate sulla differenza.

ACTA affronta questa sfida cercando di costruire un'identità collettiva del freelance, ma si confronta con la difficoltà di attivare una partecipazione continuativa in un contesto di forte individualizzazione, autonomia e solitudine delle persone. C.Re.S.Co. lavora esplicitamente sulla gestione del conflitto e della differenza tra le parti, e deve costantemente bilanciare apertura e coesione, evitando che la pluralità degli interessi si traduca in frammentazione. Pari Merito, infine, si confronta con una duplice tensione: da un lato, la costruzione di una comunità interna forte e coesa; dall'altro, la necessità di aprirsi verso un pubblico più ampio e meno già sensibilizzato. La partecipazione appare qui strettamente legata alla capacità di rendere accessibile e "tangibile" una causa complessa e multilivello.

Un'ulteriore sfida comune riguarda la natura volontaria e non professionalizzata dell'impegno, che rappresenta al tempo stesso una risorsa in termini di motivazione e autenticità e un limite in termini di continuità, risorse e capacità di azione.

Guardando ai tre casi nel loro insieme, emerge infine con chiarezza come la solidarietà politica non possa essere considerata una condizione data

o un punto di partenza, ma piuttosto l'esito di un processo fragile e sempre in costruzione.

In tutti e tre i casi, infatti, la solidarietà prende forma attraverso un lavoro paziente e continuo di costruzione: costruzione di identità collettive là dove prevalgono percorsi individuali; costruzione di cause comuni tra soggetti diversi; costruzione di spazi di confronto e partecipazione in cui i bisogni possano essere riconosciuti, condivisi e trasformati in azione. In questo senso, la solidarietà non semplicemente l'azione collettiva, ma ne è al tempo stesso presupposto e risultato.

Le esperienze analizzate mostrano anche che non esiste un'unica via per generare solidarietà politica. ACTA lavora sulla costruzione di una soggettività collettiva del lavoro autonomo, cercando di rendere visibile una condizione diffusa ma poco rappresentata. C.Re.S.Co. sperimenta forme di solidarietà nella differenza, accettando il conflitto come elemento costitutivo e trasformandolo in occasione di elaborazione condivisa. Pari Merito, infine, investe sulla dimensione culturale, puntando a modificare le rappresentazioni sociali e a rendere visibili le radici profonde delle disuguaglianze.

Ciò che accomuna queste esperienze è la tensione verso una trasformazione che non si limita a rispondere a bisogni immediati, ma ambisce a incidere sulle condizioni strutturali del lavoro. In questo percorso, la solidarietà si configura come un processo dinamico, fatto di avanzamenti e arretramenti, di coinvolgimento e disaffezione, di aperture e chiusure. È un processo che richiede tempo, energie e capacità di tenere insieme differenze, interessi e visioni. Proprio per questo, la solidarietà politica che emerge da questi casi appare meno come una forma stabile e compiuta, e più come un campo di possibilità: uno spazio in cui lavoratrici e lavoratori, pur nella loro diversità, cercano di costruire nuove modalità di stare insieme, di riconoscersi e di agire per trasformare il lavoro e la società.

Solidarietà ed occupabilità: le esperienze di Lavoro Over 40 e GirlsRestart

di Autori vari

1. Introduzione: la solidarietà come empowerment individuale e sviluppo dell'occupabilità

Le esperienze analizzate in questo capitolo mostrano una forma di solidarietà lavorativa diversa da quella politica discussa nel capitolo 4. Nei casi qui presentati, la solidarietà si configura principalmente come pratica di supporto per lo sviluppo professionale e l'occupabilità di singole persone, esposte a specifiche vulnerabilità nel mercato del lavoro.

Le esperienze di Lavoro Over 40 (LO40) e GirlsRestart si collocano all'interno di quel cluster di organizzazioni che, come illustrato nel capitolo 3, orientano le proprie attività verso il rafforzamento delle risorse personali e professionali di lavoratrici e lavoratori che sperimentano condizioni di svantaggio legate soprattutto al genere o all'età, o ad entrambe.

In questi contesti, la solidarietà prende forma attraverso pratiche di mentoring, orientamento, formazione, networking e supporto emotivo, con l'obiettivo di aiutare le persone ad attivarsi professionalmente o a ricominciare un percorso professionale, rafforzando al contempo le proprie competenze, il proprio senso di autoefficacia ed il proprio network.

Ciò che accomuna i due casi è infatti la convinzione che le disuguaglianze lavorative siano il risultato dell'intreccio di fattori economici e strutturali con processi culturali e di categorizzazione sociale che producono perdita di fiducia, isolamento, svalutazione di sé e riduzione delle opportunità percepite.

La solidarietà lavorativa si configura qui come una pratica orientata a fornire strumenti concreti per il lavoro, sostenendo le persone nel recupero di fiducia, motivazione e capacità di immaginare traiettorie professionali alternative.

2. Occupabilità, vulnerabilità e supporto professionale

Organizzazioni come LO40 e GirlsRestart¹ mostrano come il tema dell'occupabilità non possa essere ridotto a un semplice rinforzo di competenze tecniche o adattabilità individuale.

Entrambe le organizzazioni nascono infatti dal riconoscimento di specifiche condizioni socio-culturali di vulnerabilità e rischio di disuguaglianza nel mercato del lavoro contemporaneo.

Nel caso di LO40, il focus è rappresentato dalla discriminazione anagrafica e dalle difficoltà di ricollocamento di persone over 40 che perdono il lavoro o si trovano in condizioni di sottoccupazione. Il tema dell'*ageismo* emerge qui come esperienza profondamente destabilizzante, soprattutto per persone che, avendo costruito carriere lunghe e relativamente stabili, si trovano improvvisamente costrette a rimettersi in gioco in un mercato percepito come ostile e competitivo.

Nel caso di GirlsRestart, invece, il focus riguarda soprattutto le disuguaglianze di genere e le difficoltà che molte donne incontrano nel costruire percorsi professionali coerenti con le proprie aspirazioni. Questa community nasce infatti durante la pandemia, per contrastare una vulnerabilità invisibile, generata da esperienze di perdita di fiducia, isolamento professionale, mancanza di modelli da seguire, assenza di reti e stereotipi di genere. L'obiettivo è quello di supportare donne professioniste in un momento di forte incertezza e isolamento, evolvendosi progressivamente in uno spazio più ampio di mentoring, crescita e leadership femminile.

Un elemento distintivo nei due casi riguarda infine la tensione a contrastare le disuguaglianze lavorando tanto sulle risorse e l'agentività delle persone, quanto sulle relazioni e sui network che le sostengono.

Sia LO40 sia GirlsRestart insistono infatti sull'idea che il sostegno non possa tradursi nel semplice supporto strumentale. L'obiettivo dichiarato è piuttosto quello di accompagnare le persone nel recupero di autonomia, consapevolezza critica e capacità di azione lavorando, da un lato, sul supporto e l'accoglienza e, dall'altro, sulla responsabilità; dall'altro ancora, sulle reti.

La solidarietà lavorativa si configura qui come un processo di accompagnamento, in cui vi è una community che fornisce strumenti, opportunità e sostegno, ma senza sostituirsi alla capacità individuale di scegliere e costruire il proprio percorso di crescita e successo professionale.

1. LO40: www.lavoro-over40.it/; GirlsRestart: www.girlsrestart.com/.

3. Lavoro Over 40 e il contrasto all'ageismo

3.1. Origine e significato dell'esperienza

Lavoro Over 40 (LO40) nasce oltre vent'anni fa con l'obiettivo di supportare persone sopra i 40 anni d'età, che subiscono la perdita del lavoro o si trovano in condizioni di sottoccupazione. Diverse centinaia di persone sono iscritte all'associazione.

L'operato di LO40 si sviluppa a partire dalla constatazione che l'età anagrafica costituisca ancora un fattore discriminante nei processi di selezione, avanzamento di carriera e ricollocamento professionale. Le persone che si rivolgono all'associazione sono spesso vittime di esperienze di licenziamento, svalutazione professionale, esclusione implicita dai percorsi di crescita o difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro dopo una lunga esperienza lavorativa.

In questo quadro, la missione dell'associazione è quella di supportare il reinserimento lavorativo di persone over 40; offrire sostegno emotivo e strumentale e denunciare fenomeni di ageismo e discriminazione. L'attività dell'associazione è diffusa su tutta Italia grazie all'utilizzo di canali web e digitali, con una presenza locale fisica principalmente collocata in Lombardia e Piemonte.

Particolarmente rilevante è il fatto che LO40 non si proponga come servizio di placement o intermediazione lavorativa. Come emerge chiaramente dalle interviste e focus group, l'associazione insiste infatti sulla necessità di aiutare le persone a riattivarsi, sviluppando maggiore consapevolezza, autoefficacia e proattività.

La solidarietà prende quindi forma attraverso un equilibrio delicato tra supporto e responsabilizzazione: l'associazione "prende per mano" le persone nella costruzione del proprio percorso, ma senza sostituirsi alle agenzie per il lavoro.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda il forte investimento sul piano relazionale e psicologico da parte dell'associazione. LO40 interpreta infatti la perdita del lavoro non solo come problema economico, ma come esperienza che produce isolamento, perdita di fiducia e senso di svalutazione personale. Per questo motivo, il supporto emotivo e il confronto tra pari assumono un ruolo centrale nell'esperienza associativa:

Cercar di essere vicini agli altri, non lasciarli soli.

L'obiettivo dell'associazione è eliminare il concetto di discriminazione per età.

Non è tanto fare il curriculum di per sé, ma dargli una spinta emotiva.

L'associazione ti aiuta a fare un reset della testa.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di LO40)

3.2. *Il target e le attività di LO40*

Il target principale di LO40 è costituito, come detto, da persone over 40 disoccupate o sottoccupate, anche provenienti da lunghe esperienze di lavoro dipendente o in ruoli manageriali.

Si tratta di un target in parte diverso da quello che si rivolge alle agenzie per il lavoro: persone con livello di istruzione medio-alto, esperienze professionali consolidate e competenze significative, ma che si trovano improvvisamente in condizioni di forte vulnerabilità occupazionale dovute all'età e alla scarsa abitudine alla mobilità lavorativa.

Le testimonianze raccolte durante la ricerca mostrano infatti come molte persone che si rivolgono all'associazione non abbiano mai sperimentato prima situazioni di ricerca attiva del lavoro. Alcune raccontano di non aver mai scritto un curriculum vitae prima della perdita dell'occupazione, avendo trascorso decenni nella stessa organizzazione. Questo produce un forte senso di disorientamento, aggravato dalla percezione di un mercato del lavoro che valorizza soprattutto profili più giovani e flessibili.

Accanto alla dimensione occupazionale, emerge inoltre una forte componente psicologica e relazionale della vulnerabilità. In diversi casi, emergono riferimenti diretti a perdita di autostima, isolamento, paura del cambiamento, senso di esclusione sociale.

Le attività di LO40 cercano di rispondere a questa complessità di bisogni in modi diversi.

In primo luogo, LO40 offre il *supporto pratico e professionale*, attraverso l'accompagnamento alla revisione o scrittura del CV, l'orientamento professionale, il supporto alla ricerca attiva del lavoro.

Una seconda tipologia di azioni riguarda la *formazione* e l'aggiornamento professionale. L'associazione organizza webinar, corsi e incontri ad esempio su temi legati alle competenze digitali e all'autoimprenditorialità.

Una terza serie di azioni riguarda infine il *supporto sociale* e il networking. La community svolge qui una funzione importante di contrasto alla solitudine e di ricostruzione del senso di appartenenza.

Infine, LO40 promuove attività di *sensibilizzazione* culturale e politica sul tema dell'ageismo, attraverso la pubblicazione di contenuti, la partecipazione ad eventi, la collaborazione con reti europee come Age Platform Europe.

Nel loro insieme, queste attività mostrano come l'associazione sia attiva tanto nell'offrire strumenti di ricollocazione professionale, quanto nell'ambito della trasformazione culturale delle rappresentazioni pregiudizievoli legate all'età nel lavoro odierno.

3.3. *Struttura organizzativa e sfide*

Dal punto di vista organizzativo, LO40 presenta una struttura relativamente articolata ma fortemente basata sull'impegno volontario di socie e soci.

L'associazione ruota attorno alla figura del presidente fondatore e di un Consiglio Direttivo, che fungono da motori della community e si occupano di tutti gli aspetti strategici e organizzativi.

L'associazione dispone inoltre di una sede principale a Milano e di alcune articolazioni territoriali, come quella recentemente riattivata a Torino. Dopo la pandemia, tuttavia, gran parte delle attività si è spostata online, rendendo la dimensione digitale centrale per il funzionamento della community.

Un elemento interessante riguarda infine la recente introduzione delle "community professionali", gruppi tematici dedicati a differenti ambiti lavorativi (marketing, HR, amministrazione, logistica, ecc.) con l'obiettivo di favorire networking e scambio tra soci e socie.

Nonostante questi sviluppi, emergono numerose sfide organizzative.

La principale riguarda la sostenibilità della rete, che è basata sull'impegno gratuito di persone, che, in alcuni casi, sono professionalmente attive e si dedicano all'organizzazione nel tempo libero; in altri casi sono in pensione, e in altri ancora stanno attraversando situazioni lavorative difficili e dispongono di poco tempo. Questo fenomeno genera un'asimmetria nel carico organizzativo, concentrato soprattutto sul presidente e su poche figure più attive e molto impegnate.

Una seconda sfida riguarda la gestione delle aspettative delle persone che si avvicinano all'associazione, dovuta all'attesa da parte dell'utenza che LO40 funzioni come agenzia per il lavoro o servizio di collocamento diretto, in contrasto con l'approccio più orientato all'accompagnamento e all'attivazione personale.

Una terza criticità riguarda il rapporto con le istituzioni e con altre realtà del settore. LO40 riconosce infatti la difficoltà di costruire reti stabili e di differenziarsi rispetto a strumenti pubblici, che in parte si sovrappongono alle attività dell'associazione.

L'impegno principale sembra quindi essere quello di monitorare costantemente i movimenti del mercato del lavoro oggi e le risposte istituzionali alla disoccupazione e sottoccupazione, senza perdere chiarezza rispetto alla propria identità e missione. L'altra sfida è quella di trattenere le persone, supportandole nella necessità senza perderle nel momento in cui, superate le difficoltà, esse possano "restituire" quanto ricevuto attraverso il proprio impegno volontario all'associazione.

3.4. *Impatti sociali*

Gli impatti che i membri Direttivo e le persone parte di LO40 riconoscono alla propria esperienza si articolano su più livelli e riflettono la natura profondamente relazionale della solidarietà promossa dall'associazione.

A livello *interno*, il primo impatto riguarda il supporto emotivo e psicologico offerto alle persone che attraversano situazioni di perdita del lavoro o forte insicurezza professionale. Su questo fronte, LO40 viene descritta come una “àncora di salvezza”, uno spazio di ascolto e comprensione in cui le persone possono sentirsi accolte e meno sole.

Un secondo elemento riguarda la riattivazione professionale e l'apertura di nuove opportunità lavorative. Particolarmente significativo è il fatto che socie e soci raccontino in diversi casi di aver trovato nuove opportunità professionali proprio grazie alle relazioni sviluppate all'interno della community. In questo senso, la solidarietà si manifesta anche come generazione di capitale sociale e professionale.

Importante anche la tematica di costruzione di una cultura della proattività e del cambiamento. LO40 insiste infatti sull'idea che le persone debbano essere accompagnate a sviluppare maggiore consapevolezza delle proprie competenze e delle possibilità di reinventarsi professionalmente. L'associazione viene percepita come uno spazio che incoraggia a “mettersi in discussione” e a immaginare percorsi differenti rispetto a quelli precedentemente intrapresi.

Accanto alla dimensione interna, si evidenzia anche un impatto *esterno* rilevante. Da un lato, LO40 contribuisce alla sensibilizzazione pubblica sul tema dell'ageismo e delle discriminazioni legate all'età nel lavoro. Dalle interviste emerge come negli ultimi anni il tema sia diventato maggiormente visibile nel dibattito pubblico, anche grazie all'azione di organizzazioni come LO40. Dall'altro lato, l'associazione svolge una funzione di interlocuzione con enti, istituzioni e reti europee, contribuendo alla diffusione di pratiche e riflessioni sul tema dell'invecchiamento attivo e della valorizzazione delle professionalità mature.

L'impatto di LO40 appare quindi fortemente connesso alla capacità di trasformare una condizione di vulnerabilità individuale in esperienza condivisa e occasione di riattivazione collettiva:

Mi sento meno solo, mi sento più capito.

Mi ha ridato quella grinta, quella forza di dire: io posso scegliere se subire o diventare parte attiva.

A me ha tirato fuori da un senso dell'isolamento, del sentirmi sbagliata.

L'associazione ti educa a rimetterti in discussione e uscire dalla comfort zone. Lavoro Over 40 è un riferimento in Italia per le difficoltà degli over 40 e over 50. (Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di LO40)

4. GirlsRestart: empowerment femminile e leadership diffusa

4.1. Origine e significato dell'esperienza

GirlsRestart nasce durante la pandemia da Covid-19 da un'intuizione di un gruppo di professioniste che si interroga su come poter supportare le donne in un momento storico segnato da forte incertezza e fragilità.

L'esperienza nasce inizialmente in modo informale, attraverso un gruppo WhatsApp costituito da professioniste provenienti soprattutto dal mondo corporate e della consulenza. Nel tempo, tuttavia, la community si amplia rapidamente, trasformandosi in una rete nazionale capace di coinvolgere diverse centinaia di donne nel ruolo di *Givers Core*, con profili professionali differenti, unite dal desiderio di crescere, supportarsi reciprocamente e costruire percorsi professionali più coerenti con le proprie aspirazioni.

La missione di GirlsRestart è oggi quella di supportare le donne nella realizzazione personale e professionale; creare occasioni di mentoring e networking e promuovere forme di leadership femminile inclusiva e collaborativa.

Centrale, nella rete, è il concetto di “*give back*”, che rappresenta uno dei valori fondativi della community. GirlsRestart si basa infatti sull'idea che persone con elevata esperienza e competenze professionali possano mettere gratuitamente a disposizione il proprio sapere per sostenere altre donne nei loro percorsi di crescita.

GirlsRestart offre un'interpretazione del concetto di empowerment femminile caratterizzata dal rifiuto di una narrazione puramente competitiva o oppositiva rispetto al mondo maschile, proponendo invece una idea di “potere al femminile” fondata su collaborazione, ascolto, condivisione di competenze e reciprocità. In questo senso, si coglie anche un contributo culturale della community, che interpretando le disuguaglianze di genere come fenomeni strutturali e culturali, cerca di promuovere non solo forme di supporto individuali, ma anche nuove narrazioni ed immaginari legati al lavoro e alla leadership:

Supportare le donne nella realizzazione di sé stesse e dei propri sogni.
Siamo l'unica community così grande basata sulla generosità e sul *give back*.
Creare proattività e insegnare alle persone a essere artefici del proprio destino.
Non c'è quella classica concezione per cui solo chi è più senior può guidare.

Non doniamo tempo per fare del volontariato, ma perché crediamo che la competenza abbia valore solo quando viene condivisa.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di GirlsRestart)

4.2. *Il target e le attività di GirlsRestart*

Il target principale di GirlsRestart è costituito da donne professioniste, manager, consulenti, imprenditrici o giovani lavoratrici che desiderano sviluppare il proprio percorso professionale e personale entrando in una rete di supporto, mentoring e aggiornamento.

La community coinvolge prevalentemente donne con elevato livello di istruzione e profili professionali medio-alti, provenienti soprattutto dal mondo corporate, della consulenza e della comunicazione. Tuttavia, uno degli aspetti più interessanti emersi dall'analisi riguarda l'eterogeneità crescente della community, che via via ha visto accedere studentesse, aspiranti imprenditrici, donne rientrate dalla maternità o in fase di transizione professionale, figure senior in cerca di ridefinizione.

Le interviste mostrano infatti come molte donne si avvicinino alla community in momenti di passaggio professionale, esprimendo un desiderio di ripensamento di sé e del senso del lavoro, oltre che di recupero di fiducia e di agattività in contesti spesso isolanti o troppo competitivi.

In diversi casi emerge in effetti il bisogno di contrastare vissuti di autosvalutazione e addirittura senso di inadeguatezza prodotti da contesti professionali ancora fortemente orientati alla valorizzazione di modelli di “lavoratore ideale”, maschilisti e competitivi.

Le attività di GirlsRestart cercano di rispondere a questi bisogni attraverso una pluralità di strumenti.

Una prima serie di azioni riguarda il *mentoring*. Iniziative come “Consiglio Sospeso” mettono in relazione gratuitamente mentor e mentee attraverso percorsi brevi di accompagnamento focalizzati su consapevolezza, sviluppo di carriera o leadership.

Una seconda serie di iniziative consiste in attività di *aggiornamento* tramite webinar, incontri e contenuti divulgativi, dedicati a temi quali il personal branding, le soft skill, la *longevity*.

Una terza serie di interventi riguarda infine progetti più strutturati di *empowerment professionale*, come la “CEO Factory”, percorso rivolto a donne manager che aspirano a ruoli apicali o il “Sogno Fuori dal Cassetto”, dedicato al supporto imprenditoriale femminile.

Tutte queste iniziative sono condotte da figure senior di professioniste e professionisti che volontariamente e gratuitamente si mettono a dispo-

sizione nella rete. Nel loro insieme, queste attività mostrano quindi come GirlsRestart costruisca solidarietà attraverso il recupero di forme di mutualità, valorizzazione delle competenze e creazione di connessioni tra persone che condividono esperienze e sfide simili, ma anche un desiderio più alto di trasformare culturalmente il lavoro rendendolo un'esperienza più sostenibile ed inclusiva.

4.3. *Struttura organizzativa e sfide*

Dal punto di vista organizzativo, GirlsRestart rappresenta un caso particolarmente interessante di community nata e sviluppatasi in modo spontaneo, senza una struttura gerarchica tradizionale né una forma giuridica formalmente definita. La rete si fonda infatti su una logica di partecipazione volontaria, in cui le persone contribuiscono in base alle proprie competenze, disponibilità e interessi.

Fin dalla sua nascita, la community ha privilegiato forme di coordinamento orizzontali. Le stesse fondatrici descrivono GirlsRestart come uno spazio in cui “tutte possono essere tutto”, sottolineando come la possibilità di proporre idee, guidare progetti o assumere ruoli di responsabilità non dipenda dalla seniority, ma dalla disponibilità a mettersi in gioco e contribuire.

Nel tempo, tuttavia, la crescita della community ha richiesto una progressiva strutturazione. Si sono così sviluppati due nuclei: un *core team* ristretto, composto da alcune figure che coordinano le attività strategiche e organizzative, e un gruppo più ampio, definito “GR Brand”, costituito da persone particolarmente attive nella community e coinvolte nei processi decisionali e progettuali.

L'operatività quotidiana della rete avviene quasi interamente online. I social media rappresentano il principale strumento di coordinamento e comunicazione interna, attraverso cui vengono creati gruppi dedicati ai singoli progetti o alle diverse attività. A questo si affiancano riunioni periodiche online, generalmente organizzate nel tempo libero, dato che tutte le persone coinvolte svolgono parallelamente un'attività lavorativa.

Anche questa community appare fortemente caratterizzata da una logica di volontariato professionale: il contributo offerto nasce dalla volontà di restituire competenze, tempo e supporto ad altre donne, ma si confronta inevitabilmente con i limiti di energie e disponibilità tipici di queste forme di esperienza.

Questa dimensione rappresenta anche una delle principali sfide organizzative. Diversi contributi intercettati durante la ricerca riconoscono come il carattere gratuito e spontaneo della community costituisca contemporaneamente uno dei suoi punti di forza e una fonte di fragilità. Da

un lato, la mancanza di rigidità favorisce flessibilità, creatività e apertura; dall'altro, rende difficile garantire continuità, coordinamento e sostenibilità operativa nel lungo periodo.

Una seconda sfida riguarda la necessità di mantenere la propria vocazione alla gratuità e alla “restituzione”, pur ampliando progressivamente il target e le attività e provando a “contaminare” le culture delle organizzazioni che via via si incontrano o a cui si appartiene. GirlsRestart, nascendo come spazio di empowerment femminile fortemente caratterizzato da un linguaggio inclusivo e relazionale, si trova a fronteggiare la crescita della community e il dialogo sempre più stretto con aziende e stakeholder istituzionali, che pongono il problema di come mantenere autenticità e spontaneità senza trasformarsi in una struttura troppo formalizzata o “corporate”.

Le stesse partecipanti riflettono inoltre sulla necessità di chiarire meglio all'esterno i limiti e il funzionamento della community. In alcuni casi, infatti, chi si avvicina a GirlsRestart tende ad aspettarsi servizi strutturati o risposte immediate tipiche di organizzazioni professionali, mentre la community continua a basarsi su logiche collaborative.

Il rapporto con il mondo maschile e il rischio di essere percepite come uno spazio esclusivamente “per donne” costituiscono un ulteriore elemento di sfida. I contributi portati nelle interviste e focus group affermano la volontà di costruire una leadership femminile inclusiva e non oppositiva, capace di integrare le differenze, in primis quelle di genere, senza rinunciare alla propria specificità.

4.4. *Impatti sociali*

Gli impatti che GirlsRestart riconosce alla propria esperienza riguardano principalmente la crescita personale delle persone che entrano nella rete e la creazione di connessioni.

A livello *interno*, il primo elemento che emerge con forza è la creazione di relazioni significative e durature tra le partecipanti. Le intervistate parlano frequentemente di “sorellanza”, “fiducia” e “supporto reciproco”, descrivendo la community come uno spazio in cui le relazioni professionali si intrecciano con dimensioni più personali. Un secondo elemento riguarda la crescita professionale. Le partecipanti sottolineano infatti come la community favorisca lo sviluppo di competenze, la scoperta di nuove possibilità lavorative e la costruzione di maggiore consapevolezza rispetto alle proprie capacità. GirlsRestart viene descritta come uno spazio altamente generativo, in cui la contaminazione tra competenze diverse produce apprendimento reciproco e crescita sia di chi offre sia di chi riceve aiuto.

Particolarmente rilevante è inoltre il tema del recupero della fiducia e dell'autoefficacia. Molte donne raccontano di aver trovato nella community uno spazio capace di contrastare vissuti di autosvalutazione e insicurezza professionale, incoraggiandole a candidarsi per ruoli più ambiziosi, negoziare migliori condizioni lavorative o avviare progetti imprenditoriali.

Accanto alla dimensione interna, emerge anche un impatto *esterno* significativo.

GirlsRestart si propone come soggetto desideroso di influenzare progressivamente il dibattito sulla leadership femminile e sulla parità di genere nei contesti aziendali. Le collaborazioni con imprese, università e istituzioni vengono interpretate come occasioni per diffondere modelli professionali più inclusivi. Le persone intervistate insistono inoltre sul fatto che la community contribuisca a rendere più visibili percorsi professionali femminili non lineari, contrastando modelli tradizionali di successo e leadership ancora fortemente legati a carriere lineari e fondate sull'impresa di sé e sul successo personale.

Un ulteriore aspetto riguarda la capacità della community di generare un effetto moltiplicatore. Le donne che partecipano ai percorsi di mentoring o alle attività della rete tendono infatti a riprodurre a loro volta pratiche di supporto, mentoring e valorizzazione all'interno dei propri contesti professionali e personali.

L'impatto sociale di GirlsRestart appare quindi strettamente connesso alla capacità di produrre sviluppo individuale ma entro una logica di partecipazione e scambio, contribuendo così alla generazione di relazioni professionali che tengono insieme successo, performance e reciprocità:

Mi ha dato un grande *boost* in termini di fiducia nei confronti delle persone.

Ci sono vere e proprie amicizie, connessioni che aprono orizzonti.

Ti prendiamo per mano e ti accompagniamo un pezzetto.

Chiunque vuole prendere la leadership di qualcosa lo prende e lo fa.

Abbiamo trasformato anche tante aziende che ci stavano vicino.

L'impatto è rassicurare tante persone sul fatto che ce la puoi fare.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di GirlsRestart)

5. Solidarietà orientata allo sviluppo professionale: tra empowerment individuale, mutualità e inclusione

L'analisi dei casi di Lavoro Over 40 e GirlsRestart consente di mettere a fuoco alcune caratteristiche specifiche delle forme contemporanee di solidarietà orientate all'occupabilità e al supporto di categorie lavorative

percepiti come vulnerabili. Pur nelle loro differenze, entrambe le esperienze condividono infatti come elemento centrale la costruzione di reti solidali dal basso, che mirano non tanto a rappresentare una categoria professionale o a mobilitare conflitto politico, quanto piuttosto a sostenere processi di riattivazione, consapevolezza e riconoscimento personale e professionale.

I due casi si collocano pienamente all'interno di quella forma di solidarietà che nel capitolo 3 era stata descritta come “supporto all'occupabilità”: una forma di solidarietà sociale che assume prevalentemente la forma della mutualità professionale e relazionale attraverso azioni di mentoring, orientamento, networking, formazione e supporto emotivo. Sono questi i principali strumenti attraverso cui queste realtà, infatti, aiutano le persone a rafforzare la propria capacità di stare nel mercato del lavoro contemporaneo e a rialzarsi, quando vittime di discriminazione o di pregiudizio.

A fronte di missioni e obiettivi vicini, i due casi mostrano modalità di azione e interpretazione differenti.

LO40 costruisce la propria identità attorno alla lotta contro l'ageismo e al *sostegno di persone che sperimentano esclusione* o marginalizzazione professionale dopo i quarant'anni. La solidarietà si sviluppa qui soprattutto come supporto reciproco tra persone accomunate da esperienze di vulnerabilità legata alla perdita del lavoro o alla sottoccupazione. L'associazione cerca di offrire strumenti pratici per il reinserimento lavorativo, ma anche uno spazio di ascolto e riconoscimento emotivo, in cui la fragilità professionale possa essere condivisa senza stigma.

GirlsRestart, invece, interpreta la solidarietà soprattutto come *empowerment femminile e valorizzazione delle competenze*, con una forte attenzione al tema della generosità, che per la community costituisce un principio fondativo. La community si rivolge principalmente a donne professioniste che desiderano crescere, ridefinirsi o rafforzare la propria posizione lavorativa, mettendo al centro pratiche di mentoring e networking. In questo caso, la solidarietà appare meno focalizzata sulla necessità di riparare ai danni e ad uno status di vulnerabilità occupazionale conclamato, e più sulla costruzione di fiducia e agency per sostenere percorsi di autorealizzazione professionale delle donne.

Per quanto riguarda il tipo di disuguaglianze affrontate e i bisogni intercettati, entrambe le organizzazioni si rivolgono ad un target che per caratteristiche socio-demografiche è esposto a disuguaglianze lavorative. In entrambi i casi, tale condizione viene letta sia in termini strutturali – esperienza di esclusione o minori opportunità di successo nel mercato – sia in termini psicologici, relazionali e culturali – interiorizzazione dello stigma, isolamento e vissuti di sfiducia.

Nel caso di LO40, la discriminazione anagrafica viene descritta come una condizione che produce non soltanto precarietà, ma anche disorientamento, perdita di autostima e isolamento relazionale.

GirlsRestart affronta, invece, disuguaglianze legate prevalentemente al genere e ai modelli culturali che ancora influenzano il rapporto tra donne e lavoro. Emergono qui temi quali il gender gap nelle carriere, la difficoltà di accesso ai ruoli apicali, il peso dei bias di genere, il rapporto tra maternità e professione, ma anche forme più sottili di autosvalutazione e sindrome dell'impostore.

Entrambe le community cercano quindi di rispondere a bisogni sia strumentali, di sviluppo di competenze o miglioramento dell'occupabilità, sia più profondi, di connessione, recupero dell'autostima e della fiducia in sé.

In questo senso, hanno un peso fondamentale nelle esperienze associative le relazioni tra pari, più che i servizi offerti, che spesso si sovrappongono anzi all'offerta istituzionale o di percorsi di sviluppo professionale a pagamento.

Sia LO40 sia GirlsRestart si fondano infatti sulla convinzione che il supporto più efficace nasca dall'incontro tra persone che condividono esperienze simili e che possono offrire reciprocamente ascolto, riconoscimento e strumenti concreti. *Gratuità e reciprocità* sono al centro della creazione di proposte e attività, curate per la propria community. In questo senso, la solidarietà appare fortemente legata alla costruzione di capitale sociale ed emotivo, attraverso reti basate su gratuità e scambio. Per questo la natura del legame proprio di queste realtà è prevalentemente di tipo *bonding*, fondato cioè sul riconoscimento e identificazione reciproca e sulla creazione di connessione emotiva.

Le due esperienze si confrontano in questo anche con alcune sfide comuni.

La prima riguarda la sostenibilità sociale ed economica. Entrambe le organizzazioni si fondano infatti su forme di volontariato professionale e partecipazione spontanea, che rappresentano una grande risorsa in termini di autenticità e coinvolgimento, ma anche un limite in termini di continuità, carico di lavoro e capacità di coordinamento.

Una seconda sfida riguarda la gestione delle aspettative. Sia LO40 sia GirlsRestart devono continuamente chiarire il proprio posizionamento rispetto a servizi più strutturati di collocamento o consulenza professionale. La solidarietà proposta da queste realtà non consiste infatti nel "risolvere il problema" al posto della persona, ma nell'accompagnarla in un processo di riattivazione e crescita.

Infine, emerge una tensione tra supporto individuale e trasformazione collettiva. Pur promuovendo forme importanti di empowerment e mutuali-

tà, entrambe le organizzazioni si confrontano con il rischio di agire prevalentemente sulle conseguenze delle disuguaglianze senza riuscire a incidere sulle strutture economiche e culturali che le producono. In questo senso, i due casi sembrano avvicinarsi a quelle forme di solidarietà che nel capitolo 2 venivano descritte come maggiormente orientate allo sviluppo di una cultura del lavoro “umanistica” ed inclusiva, piuttosto che alla resistenza e alla mobilitazione diretta ad un cambiamento radicale.

Ciò non riduce tuttavia la rilevanza sociale di queste esperienze. Al contrario, LO40 e GirlsRestart mostrano come oggi anche questo tipo di solidarietà lavorativa di matrice sociale possa assumere forme generative sul piano culturale e civico. In entrambi i casi, infatti, la solidarietà prende forma attraverso la costruzione quotidiana di azioni di ascolto, sostegno reciproco e aiuto gratuito e competente, contribuendo a restituire alle persone senso di valore e capacità di immaginare nuovi percorsi professionali e contribuendo, a livello collettivo, a costruire una narrazione sul lavoro alternativa ai modelli prevalentemente focalizzati sulla competizione, sull'individualismo e sulla performatività.

Solidarietà e sviluppo di comunità: le esperienze di Officine Zero, neu[nòi] e Collettivo Freeco

di Autori vari

1. Introduzione: la solidarietà lavorativa come azione di sviluppo di comunità

In questo capitolo l'attenzione si sposta su una forma di solidarietà lavorativa diversa da quella analizzata nei capitoli precedenti. La solidarietà assume qui una configurazione prevalentemente comunitaria e territoriale. Le esperienze delle realtà¹ neu[nòi], Officine Zero e Collettivo Freeco che qui presentiamo mostrano infatti come la solidarietà possa essere organizzata a partire da un legame con il territorio, configurandosi come dispositivo di rigenerazione sociale ed economica attraverso il lavoro. In queste esperienze, il lavoro non è soltanto oggetto di tutela o rivendicazione, o risultato da conquistare attraverso lo sviluppo di competenze professionali, ma diventa leva per la costruzione di relazioni, opportunità e progettualità condivise.

I casi qui presentati permettono di osservare una declinazione della solidarietà che nel capitolo 2 è stata definita come *solidarietà di tipo comunitario*, fondata su pratiche di mutualità, networking e sviluppo locale. Si tratta di forme di solidarietà che agiscono primariamente attraverso la creazione di spazi e reti capaci di contrastare le disuguaglianze lavorative lavorando sul tessuto comunitario e sulla progettazione di innovazione sociale condivisa.

1. OZ: www.officinezero.it/; neu [nòi]: <https://neunoi.it/>; Collettivo Freeco: www.collettivofreeco.it/.

2. Solidarietà e territorio: dal lavoro per il singolo alla costruzione di legami comunitari

Le esperienze di neu[nòi], Officine Zero e Collettivo Freeco si collocano pienamente all'interno di quel cluster di organizzazioni solidali che, come visto nel capitolo 3, si caratterizzano per una forte connessione con il territorio e per un orientamento alla rigenerazione territoriale e urbana. In questi contesti, la solidarietà non si costruisce primariamente attorno a una categoria professionale o a condizioni di vulnerabilità specifiche, ma attorno a una *comune appartenenza territoriale* e alla condivisione di uno spazio fisico e simbolico in cui lavorare, elementi che dicono di un'identità organizzativa non più solo orientata da una categoria professionale o da condizioni di vulnerabilità specifiche.

La centralità dello spazio e l'attaccamento territoriale sono in effetti elementi rilevanti che emergono dai casi analizzati. Officine Zero, neu[nòi] e Collettivo Freeco si configurano infatti come luoghi ibridi che ospitano spazi di coworking, laboratori, momenti di incontro e, più in generale, ambienti di vita oltre che di lavoro. Questo carattere multifunzionale consente di superare la separazione tra dimensione lavorativa, dimensione civica e dimensione di vita-convivenza territoriale, favorendo la costruzione di relazioni che vanno oltre la semplice collaborazione professionale.

Nel caso di neu[nòi], lo spazio è esplicitamente definito come un coworking di "terza generazione", in cui la condivisione di risorse e competenze si intreccia con un forte impegno comunitario e territoriale. Analogamente, OZ si configura come una "multifactory sociale", un laboratorio condiviso che integra lavoro artigianale, innovazione e rigenerazione urbana. Freeco promuove una logica di collettivo radicato e impegnato sul territorio cittadino, guidato da un manifesto politico che orienta attività e gestione dello spazio di coworking e delle attività a partire da una visione etica di freelancing, specialmente in termini di professioni digitali e knowledge work.

In tutti e tre i casi, lo spazio svolge una funzione generativa e costituisce un dispositivo che produce relazioni, opportunità e forme di solidarietà. La prossimità fisica, la condivisione quotidiana e la partecipazione a momenti conviviali favoriscono la costruzione di legami di fiducia e di pratiche di mutuo aiuto che rendono lo spazio ben più di un mero contenitore di attività.

Un secondo elemento distintivo riguarda la natura dei bisogni a cui queste organizzazioni rispondono. A differenza dei casi di solidarietà politica, in cui emergono bisogni esplicitamente legati a diritti e tutele, e di quelli di solidarietà sociale, dove i bisogni prioritario sono di sviluppo e placement professionali, qui i bisogni sono più *ibridi e articolati*. Le real-

tà in oggetto presentano un intreccio di bisogni materiali, legati all'accesso a spazi e risorse per lavorare; bisogni professionali, legati allo sviluppo di competenze e opportunità; bisogni relazionali, legati alla solitudine del lavoro autonomo; bisogni identitari, legati al riconoscimento e alla costruzione di un nuovo senso del lavoro, che sia più etico, o più collaborativo e inclusivo, o più radicato sul territorio e dunque vissuto in un'ottica di prossimità.

Queste esperienze solidali sono caratterizzate da una connotazione trasformativa. Sebbene meno esplicitamente orientate alla mobilitazione politica o alla promozione dell'occupabilità delle persone che vi accedono, neu[nò] e Officine Zero condividono comunque una forte tensione verso il cambiamento sociale, che si esprime attraverso la rigenerazione di spazi urbani; la promozione di pratiche sostenibili (economia circolare, riuso); la costruzione di modelli alternativi di organizzazione del lavoro, meno competitivi e performativi e più orientati allo scambio, alla gratuità e alla collaborazione tra pari. Collettivo Freeco è a sua volta attivo nella proposta di logiche di lavoro alternative, proponendo un modello di freelancing non performativo e attenzioni intersezionali alle persone, anche attraverso il rapporto con realtà non-profit e attivismo cittadino.

In questo senso, la solidarietà comunitaria si configura come una forma di *innovazione sociale situata*, capace di incidere sulle condizioni di lavoro attraverso la trasformazione dei contesti in cui questo viene svolto.

3. Officine Zero: rilanciare il lavoro artigiano attraverso una Multifactory sociale

3.1. Origine e significato dell'esperienza

Officine Zero (OZ) rappresenta un caso emblematico di solidarietà lavorativa che nasce da un'esperienza di conflitto e trasformazione. L'organizzazione affonda infatti le proprie radici nell'occupazione di una fabbrica dismessa nei pressi della stazione Tiburtina di Roma, originariamente destinata alla manutenzione dei vagoni ferroviari.

Questa origine segna profondamente l'identità del progetto: OZ non nasce come iniziativa progettata a priori, ma come risposta a una crisi occupazionale e alla perdita di uno spazio produttivo. A partire da questa esperienza, l'organizzazione si trasforma progressivamente dando vita a una cooperativa e un'associazione collegate a un progetto di *multifactory*, un'officina polifunzionale e condivisa, orientata alla rigenerazione del lavoro artigiano e del territorio urbano.

La missione di OZ consiste nel favorire l'avvio o il rilancio di attività artigianali, la promozione dell'artigianato e del lavoro autonomo nel territorio locale e la rigenerazione urbana attraverso pratiche di economia circolare.

Questi elementi si intrecciano dando vita a una visione del lavoro come pratica sociale e collettiva, in cui produzione, sostenibilità e comunità sono strettamente connesse:

Vogliamo impattare sulla vita delle persone che hanno delle difficoltà lavorative e che con noi possono avviare o ripartire.

Il lavoratore autonomo è anche un lavoratore solo.

Qui si creano un sacco di collaborazioni.

Vogliamo rigenerare spazi abbandonati per creare nuove forme di lavoro.

(Dalle interviste con *founders* e membri di OZ)

3.2. *Il target e le attività di Officine Zero*

Il target principale di OZ è costituito da artigiani e artigiane, oltre che da freelance che necessitano di uno spazio di lavoro accessibile e di un contesto relazionale e collaborativo in cui poter sviluppare la propria attività.

L'organizzazione coinvolge alcune decine di persone attive che svolgono attività artigiane, oppure che attraversano fasi di transizione lavorativa. Tra queste emergono figure definite “restarter”: persone che, dopo aver perso un'occupazione o aver lasciato un lavoro dipendente, provano a reinventarsi attraverso attività artigianali o progettualità autonome. Accanto a loro, OZ ospita professionisti e professioniste più giovani, freelance, maker, knowledge worker. L'elemento che accomuna queste esperienze mette in secondo piano l'appartenenza a una stessa professione, puntando piuttosto sulla condivisione di alcune condizioni lavorative: la difficoltà di sostenere individualmente i costi di avvio di un'attività, la solitudine del lavoro autonomo, la necessità di accedere a reti di supporto e collaborazione.

Come emerge dalla ricerca, OZ interpreta il lavoro artigianale non solo come attività produttiva, ma anche come possibile risposta alla crisi economica e ambientale contemporanea. La figura dell'artigiano/a è descritta come capace di capace di “riconoscere cosa si può riparare e riusare”, contribuendo così alla diffusione di pratiche sostenibili e di economia circolare. Tuttavia, il lavoro artigianale è anche rappresentato come una condizione altamente vulnerabile. Coloro che hanno partecipato alle interviste descrivono infatti un settore caratterizzato da forte precarietà economica, isolamento e competizione professionale, a cui si uniscono difficoltà burocratiche e fiscali. Particolarmente rilevante è il riferimento alla diffusione

del lavoro informale e “in nero”, percepito come effetto delle difficoltà strutturali che caratterizzano l’artigianato nel contesto italiano.

In questo scenario, OZ si propone come spazio capace di abbattere alcune barriere economiche e organizzative, offrendo un ambiente “plug and play” in cui poter avviare il proprio lavoro usufruendo di spazi e attrezzature condivise, ma anche e soprattutto di supporto professionale, opportunità di collaborazione e momenti di progettazione comune.

Le attività di OZ riflettono questa vocazione e si sviluppano lungo più linee.

Una prima area, come già evidenziato, riguarda il *coworking* e la *multifactory*, cioè la messa a disposizione di spazi condivisi per il lavoro artigianale e creativo. OZ ospita infatti falegnamerie, laboratori tessili, spazi di coworking e officine dedicate a differenti forme di artigianato, combinando strumenti analogici e digitali.

Una seconda area riguarda la *formazione* e la *trasmissione di competenze*. OZ organizza workshop, percorsi formativi e attività educative rivolte sia agli associati sia al territorio, collaborando con scuole, università e realtà sociali. Particolarmente significativo è il lavoro svolto con giovani a rischio di esclusione e con il carcere minorile.

Un’ulteriore ambito di attività riguarda la *progettazione sociale e territoriale*. L’organizzazione partecipa infatti a iniziative di rigenerazione urbana, economia circolare e innovazione sociale, sviluppando collaborazioni con enti pubblici e stakeholder territoriali nella città di Roma.

Nel loro insieme, queste attività mostrano come OZ non si limiti a offrire servizi a singole persone, ma costruisca un ecosistema territoriale in cui il lavoro viene concepito come pratica collettiva e relazionale.

3.3. *Struttura organizzativa e sfide*

Dal punto di vista organizzativo, OZ si presenta come una realtà complessa, in continua trasformazione. L’organizzazione combina infatti la forma cooperativa con quella associativa, articolando le proprie attività tra dimensione economica, dimensione culturale e dimensione comunitaria.

La cooperativa gestisce gli aspetti economici, istituzionali e amministrativi del progetto, mentre l’associazione si occupa delle attività culturali, progettuali e comunitarie. Questa struttura riflette la volontà di mantenere insieme sostenibilità economica e vocazione sociale.

Al centro del modello organizzativo vi è inoltre l’idea che l’intero gruppo di lavoratori e lavoratrici debba partecipare allo sviluppo del progetto. Nelle interviste è stata fortemente sottolineata la differenza tra OZ e

altri coworking o multifactory. Chi fa parte di Officine Zero prende parte a un progetto collettivo di connessione col tessuto urbano e di cooperazione e contaminazione tra le diverse attività artigiane: una presenza attiva che va ben oltre l'affitto di uno spazio.

Questa impostazione produce una forte attenzione alla dimensione partecipativa. I momenti assembleari, le riunioni collettive e la condivisione quotidiana dello spazio diventano strumenti attraverso cui alimentare il senso di comunità e coordinare le attività. Anche momenti conviviali come il pranzo condiviso sono descritti come occasioni centrali di socialità e confronto, in cui si intrecciano temi lavorativi, personali e progettuali.

Oltre agli aspetti positivi, tuttavia, il modello di OZ presenta numerose sfide.

Una prima sfida riguarda la sostenibilità economica. OZ cerca infatti di mantenere costi accessibili per i propri membri, ma questo richiede un equilibrio delicato tra vocazione sociale e necessità di reperire risorse. Una seconda criticità riguarda il rapporto con le istituzioni. L'organizzazione dipende fortemente dalla possibilità di accedere a finanziamenti e di mantenere relazioni collaborative con gli enti locali. Tuttavia, le interviste descrivono spesso queste relazioni come faticose e burocraticamente complesse. Chi ha preso parte alle interviste riconosce infine che costruire una comunità solidale è un processo complesso, attraversato da conflitti, differenze e diversi livelli di partecipazione. Non tutte le persone che utilizzano lo spazio condividono infatti lo stesso grado di coinvolgimento nei processi collettivi: alcune sono maggiormente orientate al proprio lavoro individuale, altre partecipano attivamente alla vita comunitaria.

Questa tensione appare centrale nell'esperienza di OZ. La comunità viene rappresentata come valore fondamentale, ma anche come spazio fragile che richiede continua cura e negoziazione.

3.4. *Impatti sociali*

Gli impatti che i membri di OZ riconoscono alla propria esperienza si articolano su più livelli, intrecciando dimensioni individuali, comunitarie e territoriali.

A livello *interno*, il primo impatto riguarda lo sviluppo professionale e l'empowerment delle singole persone, dato l'accesso che OZ permette a spazi, strumenti e opportunità che altrimenti sarebbero economicamente irraggiungibili. Coloro che hanno preso parte alle interviste sottolineano come l'organizzazione consenta un'esperienza di lavoro che incoraggia lo sviluppo di forme di auto-imprenditorialità e autonomia professionale. In

diversi casi, l'impatto viene descritto anche in termini di miglioramento della qualità della vita e di conciliazione tra lavoro e vita personale. La prossimità territoriale, la flessibilità dello spazio e la dimensione comunitaria contribuiscono infatti a rendere il lavoro meno isolato e più sostenibile. Un secondo elemento riguarda la produzione di relazioni e collaborazioni. La multifactory è percepita come ambiente altamente generativo, in cui la prossimità tra professionalità diverse favorisce contaminazione, creatività e nascita di nuovi progetti.

Si rileva, inoltre, anche un impatto *esterno* percepito, oltre i confini di OZ.

In primo luogo, l'organizzazione si percepisce come agente che svolge un servizio di pubblica utilità, capace di riattivare spazi inutilizzati e trasformarli in luoghi produttivi e comunitari. In secondo luogo, OZ promuove una cultura del riuso e dell'economia circolare, contribuendo alla diffusione di pratiche sostenibili attraverso attività formative e progettuali.

L'impatto sociale di OZ appare quindi strettamente connesso alla capacità di tenere insieme sviluppo individuale e trasformazione collettiva: sostenere lavoratori e lavoratrici, ma anche contribuire alla costruzione di nuovi modi di abitare il lavoro, la città e le relazioni sociali attraverso la promozione di alleanze e progettualità corresponsabili:

A me vengono in mente indicatori legati proprio alla possibilità di sostenere concretamente il lavoro delle persone... riuscire a dare a quote calmierate uno spazio di lavoro anche solo per quindici persone è quasi impagabile.

Vogliamo consentire ai *restarter* e a quelli che vogliono mettere su un'impresa artigiana di farlo.

Abbiamo persone che escono da noi e avviano la propria attività, e anche quello è un *outcome*.

Officine Zero è la manifestazione plastica della possibilità di attivare processi di innovazione attraverso la rigenerazione di spazi inutilizzati.

Attraverso i processi di *upcycling* vogliamo creare prodotti che abbiano un valore anche economico.

(Dalle interviste con *founders* e membri di OZ)

4. neu[nòì]: il coworking di terza generazione

4.1. Origine e significato dell'esperienza

neu[nòì] nasce a Palermo come esperienza di coworking, ma si sviluppa progressivamente come "coworking di terza generazione", espressione con cui i fondatori sottolineano il superamento della semplice logica di

condivisione di postazioni e servizi, per dare vita invece a una comunità orientata alla cooperazione e alla partecipazione civica.

L'esperienza nasce dal bisogno condiviso di alcuni giovani professionisti di reinventarsi professionalmente e personalmente all'interno di un territorio percepito come difficile e fragile come quello palermitano. Nelle parole dei fondatori emerge con forza la volontà di creare un luogo che sia contemporaneamente spazio di lavoro, spazio di vita e presidio territoriale. Il coworking viene infatti concepito come un laboratorio aperto, in cui le persone possano condividere competenze, idee e progettualità, ma anche momenti quotidiani di socialità e cura reciproca.

La missione dell'associazione si fonda sull'idea di contribuire alla rigenerazione urbana e culturale della città, creando legami professionali e attivando pratiche di cittadinanza e partecipazione attraverso la messa a disposizione di uno spazio e materiali per il lavoro. Particolarmente significativa è inoltre l'attenzione alla dimensione etica e relazionale del lavoro. Attraverso la condivisione di uno spazio di coworking, neu[nòì] si propone infatti esplicitamente di "far stare bene le persone" e di contrastare l'isolamento tipico del lavoro autonomo e da remoto.

Un ulteriore elemento distintivo riguarda il forte impegno territoriale e l'orientamento alla legalità dell'associazione. Nel tempo, neu[nòì] ha promosso o partecipato a numerose iniziative di rigenerazione urbana e partecipazione civica, come il progetto "Orbita – Casa della Partecipazione" e la "Biblioteca delle Cose", sviluppando collaborazioni con istituzioni, associazioni e reti territoriali:

L'associazione è nata da un bisogno di reinventarsi e di farlo in uno spazio di comunità nel territorio che è poi Palermo.

Ci siamo auto-definiti coworking di terza generazione.

La cifra stilistica di neu[nòì] è l'approccio cooperativo e di associazionismo.

Da noi non si vendono servizi in senso stretto.

(Dalle interviste con *founders* e membri di neu[nòì])

4.2. *Il target e le attività di neu[nòì]*

Il target principale di neu[nòì] è costituito da persone che lavorano prevalentemente da remoto o in autonomia, spesso con partita IVA, e che ricercano uno spazio di lavoro condiviso e relazionale nel territorio di Palermo.

La comunità attiva consiste prevalentemente in alcune decine di freelance, professionisti e professioniste del terzo settore, progettisti e progettiste, e lavoratori e lavoratrici digitali. Accanto a loro, lo spazio accoglie an-

che persone provenienti dall'estero o da altre città italiane che soggiornano temporaneamente a Palermo lavorando da remoto, contribuendo a creare un ambiente culturalmente eterogeneo. Più che la professione, ciò che accomuna le persone che frequentano neu[nòì] è la ricerca di uno stile di lavoro meno competitivo e più cooperativo, di uno spazio di appartenenza e di una dimensione di conciliazione e benessere.

Accanto al target interno, l'associazione si rivolge anche a un target esterno più ampio, costituito dalla cittadinanza e dal territorio palermitano, a cui rivolgono diverse iniziative culturali.

Le attività di neu[nòì] riflettono questa duplice vocazione comunitaria e territoriale e consistono in diverse aree di azione.

Una prima area riguarda il *coworking* e la condivisione quotidiana dello spazio fisico, dei pasti, dell'accoglienza professionali che vive attraverso l'attività di hosting gestita da soci e socie. Una seconda area riguarda le *attività culturali e formative* per il territorio. neu[nòì] organizza dibattiti, gruppi di lettura, attività artistiche, workshop e momenti di confronto aperti alla cittadinanza. Particolarmente significativo è il format "MercolEdù", dedicato al dibattito su temi sociali, civici e politici. Una terza area riguarda i *progetti educativi e di empowerment*, rivolti soprattutto a giovani e categorie vulnerabili. Tra questi emergono attività di educazione digitale e di supporto allo studio; percorsi imprenditoriali e di mentoring.

Infine, una quarta area riguarda la *progettazione territoriale* e la *partecipazione civica*. neu[nòì] collabora infatti con istituzioni e realtà del territorio per sviluppare progetti di rigenerazione urbana, economia circolare e cittadinanza attiva.

4.3. *Struttura organizzativa e sfide*

Dal punto di vista organizzativo, neu[nòì] si configura come un'associazione che funziona attraverso una logica di corresponsabilità diffusa, in cui chi entra a far parte della comunità è chiamato non solo a usufruire dello spazio, ma anche a contribuire attivamente alla sua vita collettiva.

Per lungo tempo la gestione è stata fortemente centrata sui due fondatori (presidente e vicepresidente) affiancati da un piccolo direttivo. Negli ultimi anni, tuttavia, l'associazione ha progressivamente ampliato la partecipazione interna, favorendo il coinvolgimento di nuove socie e soci anche nei processi decisionali e organizzativi.

Uno degli elementi più originali del modello organizzativo è l'introduzione di una sorta di "moneta interna", il *Neu*, utilizzata per riconoscere il lavoro volontario svolto all'interno dell'associazione. Questo sistema per-

mette di valorizzare attività come l'hosting, la gestione dello spazio o l'organizzazione di iniziative, trasformandole in crediti spendibili sui servizi del coworking e di rendere visibile e tracciabile l'impegno di volontariato.

L'organizzazione appare fortemente fluida e aperta all'iniziativa individuale: chiunque può proporre attività o progetti coerenti con i valori dell'associazione, che vengono poi sostenuti collettivamente. Tuttavia, proprio questa orizzontalità e fluidità rappresentano anche forti sfide per questa realtà. Dalle interviste è emerso come gli obiettivi dell'associazione non sempre risultino chiari o immediatamente identificabili, soprattutto per le persone meno coinvolte nella vita quotidiana dello spazio. La forte dipendenza dal volontariato e dall'iniziativa spontanea rende inoltre complesso mantenere continuità e coordinamento nel tempo.

Un'altra tensione riguarda il rapporto tra apertura e identità: neu[nò] si percepisce come spazio aperto e inclusivo, ma al tempo stesso riconosce che il senso di comunità si costruisce soprattutto attraverso una frequentazione intensa e continuativa dello spazio. Questo produce una selezione "naturale" delle persone che riescono realmente a sentirsi parte del progetto.

4.4. *Impatti sociali*

Gli impatti che neu[nò] riconosce riguardano principalmente la produzione di relazioni, benessere e partecipazione.

A livello *interno*, l'associazione genera un forte senso di comunità tra le persone che abitano lo spazio. Le persone intervistate descrivono neu[nò] come un luogo in cui le relazioni professionali si intrecciano con quelle personali, producendo sostegno reciproco e condivisione quotidiana. Un secondo elemento riguarda il contrasto all'isolamento del lavoro da remoto e autonomo. Chi frequenta neu[nò] riconosce infatti che lo spazio rende il lavoro meno alienante e più sostenibile dal punto di vista emotivo e relazionale. L'impatto viene inoltre descritto in termini di crescita personale e professionale, basata sullo sviluppo di collaborazioni e sull'ampliamento delle opportunità di lavoro.

In integrazione alla dimensione interna, neu[nò] percepisce un impatto *esterno* significativo sul territorio palermitano, basato su partecipazione civica e diffusione di pratiche sostenibili e di legalità.

Le progettualità territoriali vengono infatti descritte come tentativi concreti di costruire modelli alternativi di cittadinanza e uso condiviso delle risorse. In questo senso il capitale che viene generato è capitale sociale, ma anche politico.

L'impatto sociale di neu[nòì] appare dunque profondamente legato alla capacità di creare connessioni: tra persone, tra professioni, tra organizzazioni e tra luoghi e parti della città:

C'è un mutualismo gigantesco all'interno della comunità.

Le persone si supportano sui problemi personali e lavorativi.

Ha reso il lavoro da remoto un'esperienza piacevole, anziché alienante.

È un progetto politico, di economia circolare e consumo critico.

Una rete trova il suo valore nelle linee, non nei punti.

(Dalle interviste con *founders* e membri di neu[nòì])

5. Collettivo Freeco: rivoluzionare il freelancing tra solidarietà e contrasto alla performatività

5.1. Origine e significato dell'esperienza

Collettivo Freeco nasce ufficialmente come associazione nel 2024, a Torino, ma affonda le sue radici in un dialogo iniziato tra il 2020 e il 2021 tra due freelance, inizialmente dipendenti presso la stessa organizzazione. L'esperienza scaturisce dal confronto diretto sulle sfide e le vulnerabilità della libera professione, portando alla decisione di creare uno spazio che intercettasse altre persone freelance attraverso un post lanciato su LinkedIn nel 2023, che ha permesso alle due iniziali figure fondative di conoscere una terza freelance, a completare quello che nel 2024 sarà il Consiglio Direttivo dell'associazione. Il progetto ha trovato respiro più ampio e supporto in altre figure, alcune delle quali sono rimaste poi in contatto con il collettivo senza far parte del direttivo. Questa fase embrionale è stata descritta come una vera e propria "epifania", ovvero l'acquisizione di una consapevolezza nuova rispetto a vissuti di sofferenza individuale che, attraverso il collettivo, trovavano una dimensione comune.

La missione di Freeco è proporre un *nuovo modello, operativo e valoriale, di freelancing*, caratterizzato dalla volontà di offrire un'alternativa etica e collaborativa alla cosiddetta "performatività tossica"; dal rifiuto della narrazione del lavoro autonomo come una "scelta di serie b" o un ripiego; da una visione intersezionale, attenta all'interazione tra dinamiche lavorative, sociali, politiche.

L'approccio mostra una visione del lavoro come intrinsecamente politico, oggetto di critica sociale, mirando a promuovere una cultura del lavoro più umana, inclusiva, antirazzista e antifascista all'interno di una comunità collettiva:

Vogliamo rivoluzionare il modello del freelancing, proponendo un modello collaborativo. Questo include sia le persone freelance che il concetto di lavoro e collaborazione.

Il poter smantellare la performatività tossica per noi è già politica pura, che noi portiamo proprio tutti i giorni nella nostra comunicazione.

Mi sono trovata in contesti performativi, dove ogni freelance si sentiva costretto a dire quanti clienti aveva e non si diceva mai: “Io non trovo clienti”.

L'accoglienza che si ha in Collettivo Freeco ha un maggior peso rispetto alla classica azienda.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di Collettivo Freeco)

5.2. *Il target e le attività di Collettivo Freeco*

Collettivo Freeco si rivolge in via prioritaria a chi lavora come freelance, con un focus particolare (sebbene non esclusivo) sul knowledge work. La base associativa di alcune decine di persone e i follower comprendono professioni quali grafica, copywriting, sviluppo web/software, uffici stampa, fotografia e consulenza di marketing. L'associazione è composta prevalentemente da persone giovani, tendenzialmente in possesso di un livello di istruzione elevato, con un'alta presenza di donne nel gruppo. Da interviste e focus group, è emerso come le persone che si avvicinano a Collettivo Freeco siano accomunate da esperienze di disuguaglianza, incertezza e solitudine legate a condizioni di mancanza di tutele contrattuali, incertezza nei pagamenti, isolamento e solitudine, data la natura atomizzata del lavoro in proprio. Ulteriori condizioni lavorative condivise sono rischi legati a squilibri di potere contrattuale e di discriminazione, specialmente per minoranze, in contesti dove le politiche di Diversity, Equity & Inclusion non sono sufficientemente formalizzate o tutelanti.

Per rispondere a questi bisogni, Freeco ha strutturato attività e servizi che reinterpretano i modelli tradizionali di agenzia e coworking.

Una prima tipologia di attività riguarda lo sviluppo di *spazi relazionali e collaborativi per freelance*. Un esempio di queste iniziative è la gestione del “Coworking Intelligente”, un appuntamento mensile per 12 persone dove lo spazio fisico non è solo un luogo di lavoro individuale, ma un'opportunità di connessione, scambio di competenze e piccola consulenza gratuita tra pari. In ottica di convivialità e condivisione trasparente del proprio lavoro e delle sue problematiche, alla luce dei valori e principi alla base del progetto, il Collettivo cura momenti conviviali come “AperiFreeco”, incontri di networking “non performativo” dove i temi, quali sindrome dell'impostore e pricing, vengono scelti collettivamente tramite Telegram, ed eventi per celebrare festività e momenti di socialità pur mantenendo l'attenzione

sulle questioni che accomunano il lavoro freelance, ad esempio momenti di stand-up comedy e open mic per la condivisione di “piccole e grandi tragedie” del quotidiano professionale durante la festa di Natale). La community è attiva anche in termini di condivisione di progetti e clienti, creando opportunità per chi è in cerca di esperienza o per chi si trova a gestire molto lavoro e può identificare tramite la rete freelancer a cui passare progetti, a partire dalla condivisione di un approccio valoriale e professionale.

Una seconda area di attività è resa disponibile in ottica di *formazione e sensibilizzazione*. Collettivo Freeco attiva collaborazioni con altre realtà associative e professionali per l'erogazione di workshop e seminari su temi quali burnout, previdenza sociale, violenza di genere e sfide del lavoro freelance. L'associazione cura, inoltre, contenuti social e blog che promuovono il Manifesto fondante del collettivo con obiettivi divulgativi e uno stile che coniuga temi di attenzione a stereotipi e discriminazioni nella libera professione e toni ironici (e.g. uso di meme). Collettivo Freeco cura anche un supporto a enti del terzo settore e freelancer attraverso attività di sportello gratuite, in ottica di ascolto, orientamento peer-to-peer e consulenza. Per gli enti non-profit, sono disponibili anche prestazioni e progetti a prezzi calmierati, attraverso servizi forniti da singoli membri del collettivo a supporto della capacità comunicativa digitale.

5.3. *Struttura organizzativa e sfide*

L'organizzazione di Freeco riflette i suoi valori di orizzontalità, pur mantenendo un nucleo decisionale coeso. Il direttivo è composto da tre figure fondamentali (Presidente, Vicepresidente e Segretaria) che rappresentano il “motore e cuore” del collettivo oltre che la sua fondazione originaria, occupandosi non solo della direzione strategica, ma anche dell'operatività quotidiana: web design, social media management, organizzazione eventi e consulenza diretta. Per allargare la partecipazione, è stato istituito il “Freego Bar”, un nucleo operativo allargato con funzioni consultive e di supporto.

Il modello organizzativo permette una grande fluidità dei flussi informativi, dove i feedback della base arrivano rapidamente al vertice attraverso canali digitali, per essere ripresi ed elaborati in momenti di riunione che vedono la trasformazione delle proposte in attività e processi operativi. Anche nel caso di Collettivo Freeco, la leva dell'iniziativa individuale è centrale: l'associazione si basa prevalentemente sul volontariato attivo e sull'autofinanziamento del direttivo, sebbene si stiano cercando partnership esterne per garantire la sostenibilità economica a lungo termine.

Nel confronto con le persone intervistate e coinvolte nei focus group, sono emersi anche aspetti di riflessione sulle sfide che il collettivo si tro-

va a gestire, a partire dal già citato tema della sostenibilità economica, in particolare l'identificazione di risorse per mantenere l'organizzazione attiva senza snaturarne la missione e l'impostazione valoriale e politica. Un'ulteriore tensione emersa ha a che fare con la definizione del posizionamento organizzativo: chiarire se evolvere verso una forma di “agenzia che non è un'agenzia”, un ente di rappresentanza nazionale o una community locale che allarghi i suoi radicamenti e collaborazioni con enti e figure di governance cittadina. Tali questioni aprono anche interrogativi rispetto alla crescita futura, e alle valutazioni di generare influenza politica e riconoscimento a livello nazionale (e.g. portare istanze in Parlamento, maggiore implementazione dei canali digitali per una diffusione culturale più capillare), senza sacrificare un clima interno di sicurezza, accoglienza e ascolto profondo, che possa accogliere persone con diverse sensibilità o fasi di carriera, fornendo percorsi di decostruzione per chi vive modelli lavorativi tossici.

5.4. *Impatti sociali*

L'impatto che Collettivo Freeco riconosce si sviluppa su due assi principali, di relazione comunitaria e sensibilizzazione.

Il beneficio primario *interno* è il contrasto all'isolamento lavorativo: le persone trovano nel collettivo una “casa”, un gruppo di pari dove le opinioni espresse sono di valore. Partecipare al collettivo aumenta il senso di autoefficacia: molte persone partecipanti alla ricerca riferiscono di aver trovato il coraggio di aprire la partita IVA o di gestire meglio la fatturazione e l'ansia burocratica proprio grazie al supporto della rete. Emerge, inoltre, un forte impatto in termini di identità collettiva: il lavoro individuale viene ricollocato all'interno di un progetto politico più ampio, restituendo dignità e senso all'attività professionale.

In termini di impatto *esterno*, Collettivo Freeco è riconosciuto dalle persone che ne fanno parte come significativo per la generazione di una nuova cultura del freelancing anche oltre i confini della compagine associativa:

Nella mia mail c'è scritto che faccio parte di Collettivo Freeco, su Instagram, questo non è solo un banale posizionamento social, è dare credibilità a quello che faccio io. Non faccio il mio lavoro solo per i miei interessi personali.

Aver partecipato a Collettivo Freeco mi ha un po' tolto le paure di dire: “Apro la partita IVA”: ti toglie un po' di ansia.

Freeco è una boccata d'aria fresca nel contesto del freelancing. C'è molta umanità e onestà.

(Dalle interviste e focus group con *founders* e membri di Collettivo Freeco)

6. Solidarietà comunitaria: rilancio del lavoro e dei territori attraverso nuove forme di convivenza

L'analisi dei casi di Officine Zero, neu[nò] e Collettivo Freeco consente di mettere a fuoco alcune caratteristiche specifiche delle forme contemporanee di *solidarietà comunitaria* legate al lavoro. Elemento centrale di queste esperienze, così diverse, è infatti la costruzione di solidarietà a partire dalla creazione di spazi e relazioni territoriali capaci di contrastare l'isolamento, la precarietà e la ipercompetitività tipica di molti lavori contemporanei.

Lo *spazio condiviso* – coworking, multifactory, laboratorio di cittadinanza attiva urbana – assume qui una funzione cruciale: non è soltanto infrastruttura materiale, ma un dispositivo sociale che rende possibile l'incontro tra persone, competenze e progettualità differenti.

Le tre esperienze mostrano modalità differenti di interpretazione di questa solidarietà comunitaria.

OZ costruisce la propria identità attorno al tema della *rigenerazione* del lavoro artigianale e della riattivazione di spazi urbani inutilizzati. La solidarietà si sviluppa qui attraverso pratiche di mutualismo professionale ed economia circolare, con una forte attenzione alla sostenibilità materiale del lavoro e alla possibilità di offrire strumenti e facilitazioni a professionisti a rischio di vulnerabilità economica. Lo spazio condiviso diventa infatti uno strumento per abbattere costi e favorire sostenere percorsi di autoimprenditorialità.

neu[nò] pone ancora più al centro la dimensione *civica, culturale e politica* della solidarietà. Essa si costruisce qui attraverso la condivisione quotidiana di uno spazio di vita e lavoro e l'attivazione di progettualità territoriali e culturali innovative.

Collettivo Freeco si colloca tra solidarietà *sociale* e solidarietà *politica*, attraverso pratiche di sostegno reciproco e condivisione di risorse e competenze tra freelance, orientate da uno storytelling che riscrive la cultura del lavoro autonomo promuovendo inclusione e rimozione dello stigma.

Un secondo elemento di confronto riguarda il tipo di disuguaglianze affrontate e i bisogni a cui queste organizzazioni cercano di rispondere.

Le tre esperienze si confrontano tutte con condizioni di precarietà, lavoro autonomo discontinuo, frammentazione dei percorsi professionali, difficoltà di accesso a spazi e risorse. Tuttavia, ciò che emerge con particolare forza è la *multidimensionalità dei bisogni intercettati*: oltre a bisogni economici o occupazionali, anche bisogni di appartenenza, riconoscimento, supporto emotivo e costruzione di senso.

In questo senso, le organizzazioni analizzate mostrano come le disuguaglianze lavorative siano fortemente intrecciate con le possibilità di partecipazione alla vita collettiva. La solidarietà comunitaria si configura quindi come pratica che cerca di ricostruire legami (*linee*) là dove il lavoro contemporaneo tende invece a produrre isolamento e individualizzazione (*punti*).

Un ulteriore elemento trasversale riguarda le sfide legate alla costruzione e al mantenimento della comunità.

Sia neu[nòi] sia OZ si fondano infatti su modelli organizzativi fortemente partecipativi e volontari, di tipo *bridging*, cioè basati sulla valorizzazione delle differenze e sulla costruzione di ponti tra identità e percorsi professionali diversi, in cui il coinvolgimento attivo delle persone costituisce al tempo stesso la principale risorsa e una delle maggiori sfide. Collettivo Freeco vede una maggiore commistione tra legami forti interni legati a bisogni che uniscono elementi di somiglianza interna, o *bonding* (territorio, condizione lavorativa di freelancing, valori ed etica) tra i membri attivi, e aspetti di *bridging*, relativi all'incontro tra differenze (progetti personali, sensibilità, esperienze) e alla ricerca di costruzione di collaborazioni con l'esterno.

In tutti e tre i casi emerge la tensione tra apertura alla *differenza* e *coesione*: da un lato, il desiderio di accogliere persone e progettualità diverse; dall'altro, la necessità di mantenere un forte senso di appartenenza e identificazione reciproca.

Le tre organizzazioni si confrontano, in aggiunta a questo, con la difficoltà di *conciliare flessibilità e sostenibilità organizzativa*. La natura volontaria dell'impegno, la scarsità di risorse economiche e la dipendenza da reti territoriali e istituzionali rendono infatti questi progetti strutturalmente esposti a condizioni di instabilità e sovraccarico.

Guardando ai tre casi nel loro insieme, emerge con chiarezza come la solidarietà comunitaria non possa essere pensata come semplice "effetto spontaneo" dell'occupazione di uno spazio condiviso, ma come il risultato di un lavoro continuo di cura delle relazioni, costruzione di fiducia e attivazione della partecipazione. In entrambe le esperienze, infatti, la solidarietà prende forma anche attraverso pratiche quotidiane: il pranzo condiviso, l'assemblea, il laboratorio comune, il supporto reciproco, la progettazione collettiva. Sono attività apparentemente ordinarie, ma che assumono un forte valore simbolico e potenzialmente trasformativo.

Le esperienze di OZ, neu[nòi] e Collettivo Freeco mostrano quindi come oggi la solidarietà lavorativa possa svilupparsi non solo attraverso forme di mutualità sociale o mobilitazione politica, ma anche attraverso la

costruzione di *comunità professionali radicate* nei territori e capaci di produrre beni relazionali, politici e culturali.

In questo senso, la solidarietà comunitaria appare meno orientata al conflitto e più alla generazione di *condizioni di possibilità*: possibilità di lavorare in modo diverso, di costruire relazioni significative, di riappropriarsi degli spazi urbani e di tornare a riconoscersi come parte di una comunità che protegge e che promuove le risorse di vita e professionali di ciascuna persona.

Valutare il valore generato: il percorso di valutazione dialogica di NEST4Work

di *Laura Galuppo, Marta Piria, Irene Garigali*

1. Introduzione

L'ultima fase di lavoro del progetto *NEST4Work* ha previsto la realizzazione di un percorso dialogico e partecipato di valutazione del valore solidale prodotto dalle organizzazioni analizzate. Attraverso una serie di workshop collaborativi con figure founders delle organizzazioni solidali, policy makers e stakeholders, partecipanti su base volontaria, quest'ultima parte della ricerca ha inteso sviluppare un confronto tra i rappresentanti delle diverse realtà esplorate, per consentire loro di scambiare punti di vista sul senso del proprio operato, sui cambiamenti sociali prodotti e ancora da generare, sulle proprie pratiche e strategie di azione e sulle sfide in corso.

Nella logica della valutazione dialogica e partecipata, infatti, valutare è ben più che misurare attraverso strumenti e tecniche rigorose gli esiti e gli impatti delle proprie azioni, per ottimizzarne in futuro l'efficacia, o l'efficienza, o per promuovere e raccogliere finanziamenti. Valutare è piuttosto la pratica del costruire e ricostruire rappresentazioni condivise della propria realtà operativa, o, come afferma Enriquez (2003), un'azione di ricerca cooperativa che “mette in movimento” persone e organizzazioni, in quanto attiva il confronto sul senso del proprio operato, la riflessione sulla coerenza tra i propri valori e i propri obiettivi e mezzi, e la condivisione strategica di possibili soluzioni ai problemi. Una ricerca che non coincide quindi semplicemente con il dare un giudizio di valore sugli interventi e sulle azioni prodotte, ma che produce valore in sé, nel momento in cui mobilita pensieri, consente l'esplicitazione delle ipotesi trasformative sottese alle attività progettate, facilita la condivisione e la negoziazione di letture e prospettive tra più attori in campo (Corvino, 2024).

Nel presente capitolo discuteremo in che modo questa pratica dialogica si sia dispiegata entro il progetto *NEST4Work*, con la collaborazione di tutti i soggetti – persone singole, gruppi e organizzazioni – coinvolte nella ricerca nelle fasi precedenti, generando pensieri, scambi, nuove relazioni ed anche, in ultimo, un *toolkit* di strumenti di autovalutazione sul valore sociale prodotto, la cui rilevanza ed usabilità risiede soprattutto nel processo partecipato che ha portato alla sua generazione.

2. Alcune note sulla valutazione dialogica

La valutazione dialogica può essere definita come un processo partecipato e riflessivo di costruzione condivisa di significati e giudizi su interventi o azioni organizzative, fondato sul confronto tra punti di vista differenti, sulla negoziazione dei criteri valutativi e sull'interpretazione comune dei problemi affrontati e delle trasformazioni prodotte (Enriquez, 2003).

Si tratta dunque di un'attività di ricerca che si fonda sulla condivisione di idee sulle trasformazioni del problema trattato e dei risultati raggiunti, sulla soddisfazione dei destinatari delle iniziative, e sulla efficienza dei sistemi tecnici ed organizzativi messi a punto per sostenere tali iniziative.

L'approccio dialogico si contrappone a modelli di valutazione fondati su logiche burocratiche e tecnicistiche, che tendono a ridurre il processo valutativo a forme di rendicontazione e controllo amministrativo o alla misurazione standardizzata di indicatori quantitativi stabiliti dall'esterno (Shani *et al.*, 2018). Tali approcci, di tipo oggettivista, corrono infatti il rischio di ridurre eccessivamente la complessità degli interventi frammentandoli in sequenze di indicatori spesso parziali, mettendo in secondo piano la peculiarità dei contesti, marginalizzando i soggetti coinvolti negli interventi e trascurando i significati che questi stessi soggetti attribuiscono alle iniziative a cui han preso parte. La valutazione dialogica, invece, muove da un'epistemologia socio-costruzionista e mette al centro la capacità di sviluppare accordi intersoggettivamente validi sul valore di quanto prodotto in un intervento, partendo proprio dal riconoscimento di una pluralità di punti di vista e della necessità di integrarli (Corvino, 2024).

In questo quadro, la valutazione dialogica è a tutti gli effetti un percorso dinamico di comprensione ma anche di apprendimento, non finalizzato a classificare o giudicare le persone o le organizzazioni, ma a promuovere consapevolezza e nuove possibilità evolutive. La valutazione, in questa prospettiva, aiuta infatti “a capire perché le cose sono andate secondo certe modalità” e a individuare possibilità di miglioramento e cambia-

mento (Cousins e Chouinard, 2012). Inoltre, la valutazione dialogica ha potenzialità trasformative in quanto consente di rafforzare l'integrazione tra i diversi soggetti coinvolti nelle organizzazioni e nei progetti. In questo senso essa assume una funzione sociale e politica, in quanto attiva partecipazione democratica e dà voce non solo a figure esperte o "valutatori indipendenti", ma anche a quanti sono implicati nei progetti, o ne beneficiano da diverse prospettive. Nessun punto di vista può essere considerato esaustivo o neutrale: da qui parte l'idea che la valutazione dialogica sia anche una pratica di condivisione di potere e di voce, di costruzione di legami e, in ultimo, di mobilitazione delle persone, a cui viene riconosciuto, al di là delle proprie vulnerabilità o parzialità dei punti di vista, uno spazio di pensiero e di responsabilità nel ricostruire il senso di quanto accaduto (Cousins e Chouinard, 2012).

L'orientamento della valutazione dialogica ha implicazioni importanti anche sul piano metodologico e operativo. Essa, infatti, richiede contesti e azioni di co-costruzione degli obiettivi, dei metodi e degli strumenti stessi dell'azione valutativa. In una prospettiva dialogica, gli obiettivi e gli strumenti valutativi non sono considerati dispositivi tecnici neutri, standardizzati e imposti unilateralmente, ma prodotti sociali che devono nascere dal confronto tra attori differenti, portatori di interessi, linguaggi, valori e punti di vista.

La costruzione condivisa del senso della valutazione, dei suoi obiettivi e dei suoi strumenti rappresenta quindi una fase essenziale della valutazione dialogica, perché permette di decidere insieme che cosa valutare; perché valutarlo; chi deve partecipare alla valutazione; quali informazioni raccogliere e con quali strumenti; come interpretare i dati e utilizzare i risultati. Figure in ruoli operativi, responsabili, promotori e anche destinatari delle iniziative diventano co-autrici del sistema valutativo stesso e prendono parola in riunioni di progettazione, gruppi di autovalutazione e discussione, laboratori di definizione degli indicatori, incontri di confronto e momenti periodici di interpretazione congiunta dei dati. La finalità è quella di costruzione di dispositivi, magari provvisori, o da utilizzare flessibilmente, e proprio per questo più utili, significativi e sostenibili per il contesto che li ha generati.

L'approccio della valutazione dialogica ci è sembrato il modo più convincente e sensato di costruire un percorso valutativo con le organizzazioni coinvolte nella ricerca *NEST4Work*. Fine ultimo del percorso non è stato tanto produrre metriche standardizzate, quanto riflettere insieme con i rappresentanti di queste realtà e con i loro stakeholder sul senso e sull'importanza di quanto da esse generato, e sui modi migliori di renderlo visibile e apprezzabile nel contesto più ampio.

3. Valutazione dialogica in *Nest4Work*: obiettivi e metodologie

Il percorso di valutazione dialogica sviluppato all'interno del progetto ha avuto gli obiettivi di:

1. consensualizzare con rappresentanti delle organizzazioni solidali i risultati emersi dalle precedenti fasi di ricerca, per costruire rappresentazioni condivise sulle dimensioni di *valore solidale* prodotto più significative, e sul senso e la necessità di una possibile valutazione d'impatto;
2. costruire e validare partecipativamente definizioni ed indicatori delle dimensioni di valore individuate, mettendole in ordine di importanza e individuando repertori di pratiche coerenti con esse;
3. condividere indicazioni su metodi e strumenti utili e sostenibili di auto-valutazione del valore prodotto;
4. mettere a punto e distribuire un *toolkit* di auto-valutazione coerente con le dimensioni e le indicazioni condivise, valutandone la qualità scientifica e psicometrica dove necessario (cfr. <https://nest4work.eu/>).

L'impianto di valutazione dialogica ha previsto un'architettura complessa in cui sono stati proposti diversi momenti. In particolare, sono stati organizzati:

1. 8 workshop di restituzione e approfondimento dei risultati prodotti dalla mappatura e dagli studi di caso con rappresentanti delle organizzazioni coinvolte (obiettivo 1);
2. una survey e 6 workshop collaborativi di generazione di dimensioni ed item valutativi ispirati alla metodologia del *concept mapping*¹ (cfr. Vaughn e McLinden, 2016), che hanno coinvolto gruppi eterogenei di rappresentanti delle organizzazioni analizzate e mappate, stakeholder ed istituzioni interessate ai temi affrontati (obiettivi 2 e 3);

1. La metodologia del *concept mapping* è un approccio di ricerca partecipativa qualitativo utilizzato per costruire rappresentazioni condivise di un fenomeno attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder. Il metodo può essere impiegato per esplorare il significato del "*valore sociale prodotto*" da organizzazioni di vario tipo, es. organizzazioni del terzo settore. Il processo si articola in diverse fasi, che prevedono la generazione di idee a partire da uno stimolo somministrato mediante survey (nel caso di *Nest4Work*: "*A mio avviso, i benefici che realtà solidali come xxxx producono sono...*") da parte di un gruppo di stakeholder/membri delle organizzazioni; un processo partecipato di organizzazione delle idee per similarità di significato condotto da un gruppo ristretto di stakeholder; la clusterizzazione tramite statistiche multivariate delle idee e infine un lavoro di interpretazione e validazione qualitativa delle dimensioni individuate e della loro operazionalizzazione in item con stakeholder e membri delle organizzazioni.

- un processo ideativo di generazione e validazione delle proprietà psicometriche degli strumenti del *toolkit* di autovalutazione (obiettivo 4), a cura del team di ricerca *NEST4Work*, successivamente presentati e validati attraverso il supporto dei partecipanti al progetto.

Nella Tabella 1 riportiamo il dettaglio delle attività e delle organizzazioni coinvolte in ciascuna fase del lavoro, per apprezzarne la natura dialogica e partecipata.

Tab. 1 - Le attività del percorso di valutazione dialogica

<i>Attività di valutazione dialogica</i>	<i>Organizzazioni coinvolte</i>	<i>Tot incontri e partecipanti coinvolti</i>
<i>Workshop di restituzione e approfondimento dei risultati degli studi di caso (obiettivo 1)</i>	ACTA C.Re.S.Co. Pari Merito Collettivo Freeco Lavoro Over 40 GirslRestart neu[nòì] Officine Zero	8 incontri Tot. 25 partecipanti (founder, gestori, membri attivi)
<i>Survey di generazione di dimensioni di valutazione (obiettivo 2)</i>	C.Re.S.Co. Pari Merito Collettivo Freeco Lavoro Over 40 GirslRestart Officine Zero Slowworking	200 partecipanti
<i>Workshop partecipati di generazione di dimensioni e item valutativi (obiettivi 2 e 3)</i>	ACTA C.Re.S.Co. Pari Merito Lavoro Over 40 GirslRestart neu[nòì] Officine Zero assist ullarc ADI Dressforsuccess Rete al Femminile Partite IVA Trentino Piano C ATDAL Beehive – Southworking Slowworking	6 incontri Tot. ca 40 partecipanti

Tab. 1 - segue

Attività di valutazione dialogica	Organizzazioni coinvolte	Tot incontri e partecipanti coinvolti
	Fondazione Finanza Etica Fondazione di Comunità Agrigento e Trapani Impact Hub CIGL Felsa CISL	
Generazione e survey di studio delle proprietà psicometriche degli strumenti quantitativi del toolkit	Team di ricerca Nest4Work e survey	400 partecipanti panel (per studio proprietà psicometriche degli strumenti quantitativi)

4. Le organizzazioni solidali e la valutazione del valore solidale prodotto: elementi di valore interno ed esterno

I workshop di restituzione degli studi di caso, e i successivi incontri di generazione di dimensioni e indicatori, hanno consentito di approfondire in modo articolato le rappresentazioni che i partecipanti e diversi stakeholders delle organizzazioni analizzate condividevano sulla natura dell'azione solidale da queste generate, e sulle sue implicazioni psico-sociali (*valore solidale prodotto*). Come illustrato anche nei capitoli precedenti (cfr. in particolare capp. 4-5-6), pur nella varietà delle situazioni e delle esperienze raccolte, sono emerse diverse trasversalità nelle dimensioni di valore discusse, che hanno riguardato sia aspetti relativi *alla vita interna* delle organizzazioni (*valore interno*), sia aspetti caratteristici della loro capacità di incidere sui contesti sociali ed istituzionali più ampi (*valore esterno*).

4.1. Elementi di valore interno

Per quanto riguarda il valore interno, cioè quello prodotto da e per le stesse persone attive in organizzazione, una prima area fortemente valorizzata dai partecipanti ha riguardato il *supporto emotivo e il contrasto all'isolamento*.

Le organizzazioni solidali sono state raccontate come luoghi di relazione, capaci di accogliere le vulnerabilità e fragilità delle persone, spesso rese invisibili nei contesti lavorativi tradizionali. Chi ha preso parte all'at-

tività ha descritto questi ambienti come luoghi nei quali è possibile sentirsi compresi, riconosciuti e non giudicati:

Da noi arrivano persone fortemente vulnerabili perché siamo un po' [...] la spalla su cui piangere, perché sei disperato.

A me ha tirato fuori da un senso dell'isolamento, del sentirmi sbagliata ormai a fine carriera.

Il tema della sicurezza psicologica è emerso come elemento cruciale di questa esperienza. Durante le attività di valutazione, è stata sottolineata l'importanza di poter esprimere liberamente opinioni, difficoltà e vissuti legati al proprio lavoro senza il timore del giudizio.

Le organizzazioni solidali sono state così riconosciute non soltanto come reti professionali, o come enti che offrono servizi, ma come veri e propri dispositivi di mutuo aiuto e sostegno reciproco. La missione dichiarata da queste realtà è apparsa dunque confermata dalle testimonianze portate, in alcuni casi arrivando a descrivere l'appartenenza come esperienza "terapeutica": «Per me è stato terapeutico, era qualcosa di più grande del mio lavoro».

Una seconda area di valore ha riguardato *la condivisione di conoscenze e l'attivazione agentica*, che consistono nella capacità di sostenere lo sviluppo di nuovi saperi e il senso di autoefficacia e agentività dei membri, favorendo il passaggio da una condizione di passività e fatica a una posizione maggiormente attiva e consapevole.

Questi risultati sono apparsi fondati su processi di apprendimento informale e contaminazione tra esperienze e anche professionalità diverse. Una partecipante ha sintetizzato efficacemente questo aspetto dicendo: «Mi ha ridato quella grinta, quella forza di dire... io posso scegliere se subire o se diventare parte attiva».

Accanto allo sviluppo di conoscenze e agentività, molte persone hanno infine riconosciuto come valore generato il rafforzamento della propria *consapevolezza critica* e lo sviluppo di una *coscienza sociale e politica*. Questi elementi hanno in particolare riguardato la possibilità di rianalizzare criticamente la propria esperienza di lavoro alla luce del panorama socio-economico e culturale più ampio; la possibilità di risignificare politicamente il proprio lavoro e di riconoscere un bisogno di senso e dignità personale e professionale: «Sono riuscita a ricondurre il progetto professionale a un progetto politico più ampio».

Le organizzazioni solidali sono così apparse come luoghi che, dalla raccolta e aggregazione di persone con esperienze individuali di disagio o precarietà, sono riuscite a generare progressivamente forme di scambio,

mutuo aiuto, condivisione affettiva e infine coscienza e impegno politico: «È iniziato sicuramente con la rabbia [...] dopodiché mi sono affezionata alla causa [...] partendo dall'individuale per diventare poi un collettivo».

Infine, un'ultima area di valore riconosciuta è stata quella relativa alla possibilità di *partecipare e influenzare* i processi decisionali e la vita delle organizzazioni. Le organizzazioni solidali sono state descritte sia come luoghi di crescita e apprendimento, sia come spazi orizzontali di esercizio di impegno e cittadinanza attiva, nei quali le gerarchie professionali tradizionali si sono ridotte, lasciando spazio a relazioni più paritarie ed anche ad una gestione del conflitto non competitiva: «Il direttore di un teatro nazionale si trova a dialogare con un artista di una piccola compagnia [...] esattamente pari».

Questo aspetto è stato ancora più enfatizzato là dove vi sia stata anche una condivisione di spazi fisici di coworking e di convivialità: «Ognuno lavora alle cose sue, ma farlo nello stesso spazio fisico... oltre a sentirti meno solo, ti senti collega».

Quest'ultima area di valore, unita alla dimensione dello scambio, della mutualità e del supporto, ci pare abbia rappresentato la cifra esperienziale distintiva delle organizzazioni studiate, in grado di generare, come in un domino, gli impatti sociali più consistenti di sopra descritti: la *riduzione dell'isolamento*, il supporto al senso di *autoefficacia* e di *autostima*, una migliore *agentività nel contesto*, l'aumento di *conoscenze e consapevolezza* critica individuale e collettiva, la *spinta all'azione e alla partecipazione* sociale e politica.

4.2. Elementi di valore esterno

Accanto agli effetti interni, che sono emersi trasversalmente a tutte le tipologie di organizzazione solidale esplorata, i materiali raccolti hanno evidenziato anche importanti forme di benefici prodotti per *l'esterno*, cioè per i fruitori delle iniziative introdotte, le comunità territoriali e il contesto sociale più ampio. Questi sono stati evidenziati in misura diversa in funzione della missione e del target di riferimento delle organizzazioni solidali (cfr. cap. 3); non sono mancati tuttavia elementi di trasversalità.

Per le organizzazioni più fortemente orientate alla solidarietà politica, ad esempio, la prima area di valore evidenziata ha prevedibilmente riguardato la dimensione della *mobilitazione politica e della rappresentanza*, attraverso cui diverse organizzazioni operano per incidere sulle istituzioni, sulle politiche pubbliche e sui processi legislativi. Alcuni contributi di partecipanti hanno ad esempio sottolineato con orgoglio il contributo offerto dalla pro-

pria organizzazione alla definizione di dispositivi istituzionali: «Lo statuto del lavoro autonomo è stato scritto in gran parte sulle nostre istanze». Analogamente, è stato ricordato il lavoro svolto sui decreti ministeriali: «All'interno del decreto sono stati inseriti degli indicatori richiesti da C.Re.S.Co.».

Per le organizzazioni maggiormente attive sul fronte *dell'empowerment professionale*, è emerso più fortemente il tema dello sviluppo di competenze professionali, dell'orientamento al lavoro e della costruzione di network, esito di iniziative basate sullo scambio di saperi, sulla condivisione di competenze, sul mentoring e sul counselling. Chi ha preso parte alla ricerca ha messo in evidenza in diversi casi la natura anche molto operativa, pragmatica e utile di informazioni e strumenti raccolti grazie alle organizzazioni con cui sono entrati in contatto: «Ci sono anche dei rimandi molto, molto pratici. Quali app utilizziamo per questo? [...] Quale piattaforma di fatturazione funziona meglio?».

Per le realtà impegnate sul territorio, centrale è stata la dimensione della *rigenerazione comunitaria*, focalizzata in particolare sulla riqualificazione di spazi, sulla messa a disposizione di gruppi più svantaggiati presenti sul territorio di strumenti e risorse per il lavoro, ma anche sulla costruzione di esperienze concrete di economia collaborativa e circolare. Emblematica, in questo senso, è stata la già citata esperienza della “Biblioteca delle Cose” di neu[noi] di Palermo, descritta come «un progetto politico, di economia circolare e di consumo critico».

Trasversalmente a tutte le organizzazioni analizzate, invece, sono emerse due ulteriori dimensioni di valore: quella della *produzione culturale* e quella della costruzione di *partnership e connessioni comunitarie*.

Per quanto riguarda il tema della *produzione culturale*, tutte le organizzazioni esplorate sono apparse a diverso titolo impegnate in attività di studio, divulgazione e sensibilizzazione, che sono state descritte come importanti in quanto capaci di generare consapevolezza collettiva su temi legati al lavoro e alle disuguaglianze, avvertiti come trascurati nel dibattito pubblico: «Il fatto che questo tipo di divulgazione una lampadina, almeno l'accende».

La cifra di queste organizzazioni, dunque, al di là del loro essere concretamente impegnate in azioni di mobilitazione o rappresentanza di categoria, è parsa essere anche lo sforzo culturale di mettere in discussione modelli dominanti del lavoro e della carriera, proponendo alternative a percorsi di crescita centrati sull'individualismo, sulla performatività, sulla competizione.

Infine, è emersa trasversalmente la rilevanza della costruzione di *partnership e di connessioni comunitarie*. Alcune organizzazioni hanno ad esempio raccontato il proprio impegno per farsi riconoscere come punti di riferimento nel contesto locale e nazionale, capaci di influenzare altre real-

tà associative, stakeholder e persino grandi aziende: «Abbiamo trasformato anche le tante aziende che ci stavano vicino... sta influenzando il loro modo di vedere il lavoro e l'inclusione».

La rete e la messa in comune di esperienze tra organizzazioni, la contaminazione e la capacità di “uscire dall'invisibilità”, sono state in questo senso confermate come sfide importanti. Non solo chi si rivolge alle organizzazioni solidali, ma anche le organizzazioni stesse si sono raccontate come vulnerabili di fronte al rischio di isolamento e precarietà. L'insicurezza economica e sociale, propria delle persone che cercano in queste realtà supporto e rilancio, sono state citate come questioni critiche anche per le organizzazioni solidali, che hanno richiamato la fatica sociale ed economica della propria gestione e la prospettiva di un futuro incerto, legato al fatto di dover contare prevalentemente su forme di autofinanziamento o finanziamento sociale e sull'impegno volontario dei propri membri.

Su questo fronte, in particolare, la possibilità di conoscersi, di mettersi in rete e di scambiarsi risorse è stata individuata come una possibilità importante offerta dal progetto di ricerca *NEST4Work*, ed uno dei riconoscimenti più significativi in questa fase del percorso: «Questo spazio lo apprezzo perché trovo delle convergenze che non mi aspettavo».

4.3. *Il senso e l'utilità di un toolkit di autovalutazione*

Nel corso della ricerca più volte le persone rappresentanti delle organizzazioni solidali sono state anche interrogate sul senso e l'utilità percepita di un percorso di valutazione dialogica. La scommessa del progetto *NEST4Work* è stata infatti che affrontare il tema della valutazione fosse importante e necessario, ma nella logica partecipativa illustrata nei paragrafi precedenti era indispensabile che tale necessità fosse validata dai suoi potenziali beneficiari.

Le riflessioni emerse nei workshop organizzati per le restituzioni delle analisi di caso, e successivamente per la generazione di dimensioni e indicatori di valore, hanno restituito una sostanziale conferma dell'utilità della proposta. Le risposte e le adesioni rispetto all'ipotesi di costruzione partecipata di un *toolkit* di valutazione hanno confermato il bisogno da parte delle organizzazioni coinvolte di strumenti capaci di restituire visibilità e riconoscimento al proprio lavoro e ai suoi effetti, spesso difficili da apprezzare: «È difficile ma consolatorio guardarsi ed essere guardati, e ricevere conferme sul valore di quel che si fa».

Sulle priorità valutative, i partecipanti hanno evidenziato innanzitutto la necessità di monitorare la *salute interna* delle community, esplorando

dimensioni come il grado di partecipazione reale, il senso di appartenenza e il livello di soddisfazione complessivo. Le sfide della sostenibilità sociale ed economica di questo tipo di organizzazioni sono state discusse con molta enfasi, e la sottolineatura di non perdere il capitale sociale, il senso di comunità e connessione costruito dall'essere parte di queste realtà è sembrato un tema da monitorare costantemente.

Accanto a questi aspetti, è emerso il desiderio di disporre di strumenti utili a valutare i risultati *concreti, individuali e collettivi*, prodotti dalle azioni solidali messe in campo, ad esempio in termini di placement, rilancio professionale, miglioramento delle condizioni lavorative e di vita sul piano delle singole persone, o in termini di conquista di nuove forme di protezione sociale, garanzie e opportunità professionali per i gruppi professionali più vulnerabili della nostra società.

Particolare attenzione è stata infine attribuita alla necessità di dare visibilità e di raccontare *l'impegno culturale* delle organizzazioni solidali, soprattutto sul piano della divulgazione e sensibilizzazione sui temi delle disuguaglianze lavorative. Quest'ultimo aspetto è emerso come importante sia come leva strategica per ottenere finanziamenti e maggiore peso istituzionale, sia come strumento per assicurarsi attrattività tanto nei confronti di nuovi membri, quanto nei confronti degli stakeholder e dei destinatari delle proposte.

Nel complesso, dunque, l'idea del *toolkit* di valutazione è stata accolta come plausibile e interessante, a patto però che questo fosse immaginato non come semplice strumento tecnico di misurazione, ma come dispositivo riflessivo e partecipativo capace di rendere visibili processi invisibili, sostenere apprendimento organizzativo e rafforzare la consapevolezza del valore generato, sia all'interno delle singole realtà, sia entro una rete di confronto e scambio tra le organizzazioni, spazio questo ritenuto interessante e utile, da mantenere per il futuro.

5. Valore solidale prodotto e valore sociale aggiunto: le dimensioni chiave di una valutazione condivisa

Il processo di valutazione partecipata riassunto nel presente capitolo ha rappresentato la tappa finale del percorso di ricerca *NEST4Work*, ma anche l'inizio auspicabile di un processo di reciproca conoscenza e contaminazione delle organizzazioni coinvolte. In questo senso, la valutazione dialogica è stata essa stessa un percorso che oltre a produrre un "*capitale tecnico*", come una persona ha descritto il *toolkit* di valutazione, ha anche dato il via a un processo di generazione di *capitale e sociale e politico*, cioè di un

insieme di visioni, linguaggi, relazioni e intenti più condivisi e consensuali tra gli attori coinvolti. Questo insieme di risorse, che oggi appare prezioso in un contesto sempre più frammentato e competitivo, ci sembra promettente perché siano messe a fattore comune le dimensioni di valore generate dalle singole realtà coinvolte nella ricerca.

Le dimensioni di valore descritte come centrali nel processo di valutazione trovano peraltro moltissime assonanze con quanto oggi si dibatte entro la letteratura sulla solidarietà, e più in generale entro la psicologia e la sociologia che studiano le forme organizzate di lavoro e di azione sociale.

Valori come la *riduzione dell'isolamento*, il sostegno all'*autoefficacia* e *autostima*, lo sviluppo di sapere e *consapevolezza* critica, la *spinta all'azione* – sul fronte interno – la *produzione culturale*, l'*empowerment individuale e collettivo* e la *connessione comunitaria* – sul fronte esterno – sono coerenti con numerosi *outcome* individuali, organizzativi e socio-culturali della solidarietà organizzata descritti nel capitolo 2, ma anche con costrutti consolidati della psicologia sociale e del lavoro quali l'*empowerment psicologico*, l'*occupabilità percepita* e il *decent work*, a livello individuale, e i concetti di *capitale sociale* e di *valore sociale aggiunto*, a livello collettivo.

Il costrutto *dell'empowerment psicologico* comprende ad esempio lo sviluppo di consapevolezza critica, controllo percepito sulle proprie condizioni di vita e capacità di partecipare a contesti collettivi, che risuona con quanto i membri delle organizzazioni solidali riconoscono come risorsa generata dalla loro affiliazione ad esse. I costrutti della *occupabilità percepita* e del *decent work* si focalizzano invece sulla fiducia nelle proprie competenze e conoscenze professionali, nella propria capacità di adattarsi ai cambiamenti e di proporsi nel mercato, uniti più alla percezione di poter scegliere per sé un lavoro dignitoso e di significato (Gilardi e Guglielmetti, 2015; Blustein *et al.*, 2023).

A livello collettivo, il *capitale sociale* consiste nell'insieme di risorse – informazioni, opportunità politiche e di influenza, supporto emotivo, fiducia – che sono generate dalle relazioni sociali dei membri di un'organizzazione (Oh *et al.*, 2006). Esso si genera a partire dalla capacità di queste organizzazioni di farsi comunità esse stesse, e di creare obiettivi comuni, di sviluppare connessione emotiva e senso di appartenenza, sicurezza psicologica, crescita personale e radicamento comunitario.

Il *valore sociale aggiunto*, invece, è un costrutto elaborato da Mannarini e colleghi (2018) e consiste nell'insieme di beni relazionali generati dall'organizzazione, che impattano sul benessere dei loro membri e beneficiari, così come anche sul welfare della comunità (Mannarini *et al.*, 2018). Questi beni relazionali sono sia interni, e comprendono ad esempio

la percezione di influenza organizzativa; sia esterni, come la responsabilità sociale dell'organizzazione verso gli utenti, stakeholder e istituzioni.

Questi valori e i costrutti ad essi associati ci restituiscono l'immagine di organizzazioni che si pongono l'obiettivo ambizioso di trasformare tanto l'esperienza dei singoli, quanto il sistema delle relazioni, dei discorsi e dei meccanismi più ampi di accesso e trattamento lavorativo che generano disuguaglianze, navigando così tra forme di empowerment individuale, necessarie risposte ai bisogni delle persone vulnerabili che richiedono solidarietà, sia di empowerment comunitario, che maggiormente ha il potere di trasformare le strutture e le culture che riproducono tali vulnerabilità.

Questi scopi ambiziosi sono perseguiti attraverso pratiche ed iniziative che operano tanto sul piano pragmatico e strumentale, come le azioni di consulenza, formazione, scambio di aiuti, mentoring, quanto e soprattutto sul piano immateriale e simbolico della produzione culturale e politica. Quest'ultimo aspetto ci sembra in particolare l'apporto di valore più innovativo ed interessante in gioco, che esprime bene il disegno di andare oltre alle logiche performative, commerciali e competitive tipiche dell'attuale mercato lavorativo, per abbracciare piuttosto la sfida di costruire *al confine* dei luoghi e dei contesti più o meno tradizionali del lavoro, esperienze di scambio e di cura, basate sulla gratuità e sulla reciprocità, nuove narrazioni "resistenti" ai miti del "lavoratore ideale", e nuove possibilità di impegno e mobilitazione. Queste, più che essere esclusivamente baricentrate sulla lotta e sulla rappresentanza di gruppi specifici, ci paiono fondate sulla denuncia delle ingiustizie, sul riconoscimento di comuni vulnerabilità e interdipendenza e sulla ricerca di forme di lavoro e di vita più a misura delle esigenze e dei ritmi di ciascuna persona. Cause ampie, al servizio di interessi generali, che facilmente e a tratti sorprendentemente nel progetto *NEST4Work* hanno trovato forme di convergenza e di collaborazione possibile, uscendo esse stesse dal rischio di esclusione e autoreferenzialità.

L'esperienza di *NEST4Work* ci restituisce così la suggestione che la costruzione di spazi di confronto e valutazione condivisa possa rappresentare non solo un dispositivo di conoscenza, ma anche un'opportunità concreta per alimentare alleanze, immaginari e pratiche orientate alla trasformazione sociale. Questo per noi il valore solidale generato dalla ricerca stessa, nella speranza che alla ricerca possa sopravvivere, e perdurare nel tempo.

Conclusioni: senso e opportunità di produrre valore nel Terzo Settore, nell'epoca dell'alienazione del lavoro

di *Vanessa Trapani*

1. Il tempo come dimensione di disuguaglianza

L'idea del progetto *NEST4Work* è nata dall'incontro – fortunato – tra un gruppo di ricercatrici e ricercatori in ambito psico-sociale, mossi dalla volontà di indagare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e le dinamiche di solidarietà lavorativa, e una community, raccolta attorno all'Associazione *Slowworking*, interessata, per sé e per altre realtà solidali, allo sviluppo di strumenti che potessero consentire di valorizzare il proprio operato rendendolo visibile all'esterno e all'interno.

Questo incontro, che ha dato vita a oltre due anni di attività di ricerca-azione con un alternarsi di momenti di studio, dialogo, condivisione, scrittura, registrazione di podcast e, necessariamente e fortunatamente, anche di occasioni di convivialità, ha consentito a molti degli attori in gioco di sperimentarsi in ruoli e contesti diversi dai propri, richiedendo un esercizio di riflessività già in sé trasformativo. Certamente è stato così per *Slowworking*.

Slowworking entrava nel 2023 nel progetto *NEST4Work* come organizzazione-laboratorio che da anni sperimentava sul campo pratiche di accompagnamento, mutualismo, comunità professionale e riflessione critica sul rapporto tra lavoro, tempo e benessere. Come molte delle organizzazioni raccontate in questo volume, la nostra associazione portava con sé la storia di un bisogno inizialmente individuale o di un piccolo gruppo che, attraverso l'incontro con un numero crescente di altri portatori dello stesso bisogno, è diventato esperienza collettiva, spazio di mutuo riconoscimento e successivamente progetto organizzato di contrasto a molteplici forme di disuguaglianza: genere, precariato, assenza di welfare, fragilità psico-sociale.

Nel caso di *Slowworking* l'elemento identitario e aggregante era stato – in particolare nei suoi primi anni di vita – il tema della conciliazione vita-lavoro e del supporto a lavoratrici-madri, soprattutto freelance, attraverso

servizi di sostegno e spazi di coworking improntati alla filosofia del “lavorare a ritmo di vita”.

Tuttavia, negli anni successivi e con particolare intensità negli anni in cui si è sviluppato il progetto *NEST4Work*, si è progressivamente fatto strada nel dibattito interno a Slowworking e, di riflesso, nel gruppo di ricerca, un tema, forse implicito fin dall’inizio: l’esistenza di una forma di disuguaglianza tanto subdola, quanto pervasiva, tipica della precarietà lavorativa; quella relativa alla *disponibilità di tempo* e, di conseguenza, alla minore possibilità di costruire relazioni significative sul lavoro.

Nella premessa a questo volume e nei primi capitoli, si è insistito sulla trasformazione del lavoro, la precarizzazione, l’emergere di forme nuove di lavoro non standard e la parallela erosione delle tutele collettive. L’isolamento dei lavoratori e la difficoltà odierna nel costruire solidarietà organizzata ci pare siano fenomeni che inevitabilmente richiedono una riflessione sull’emergere di una cultura della performance individuale e di una *crisi di senso collettiva*.

Hartmut Rosa ha messo in relazione diretta questi fenomeni con le *strutture temporali* che collegano il microcosmo individuale al macrocosmo sociale, parlando di un «regime di oppressione del tempo» (Rosa, 2015, p. 70). Questo regime, per lo più invisibile, da cui scaturisce l’incapacità di abitare il tempo è stato descritto da Rosa nella sua teoria dell’*accelerazione sociale*, declinata in tre dimensioni. La prima è quella dell’*accelerazione tecnologica*: un incremento della velocità dei processi che, anziché liberarci, contrae lo spazio e satura il regime spazio-temporale, rendendo la prossimità fisica apparentemente superflua. La seconda è l’*accelerazione dei mutamenti sociali*: una “contrazione del presente”, dove la rapidità dei cicli economici e familiari riduce la capacità di orientamento e di progettazione a lungo termine. Emerge qui il fenomeno dell’*intragenerazionalità*, in cui i ruoli faticano a consolidarsi e il passaggio di esperienze tra generazioni si interrompe. Infine, l’*accelerazione del ritmo di vita*: un aumento quantitativo di azioni nell’unità di tempo che genera una *carestia temporale* cronica, privando l’individuo di quegli spazi intermedi necessari alla riflessione e alla progettazione a medio-lungo termine, cruciali nella vita e nel lavoro¹.

1. Il concetto di *time poverty* è stato progressivamente riconosciuto nella letteratura internazionale sulla povertà multidimensionale ed è ripreso nel *Guide on Poverty Measurement* dell’UNECE, un documento metodologico delle Nazioni Unite che propone un approccio integrato alla misurazione delle diverse forme di deprivazione economica e sociale. Questo concetto descrive la condizione di chi, pur disponendo di risorse economiche adeguate, non possiede sufficiente tempo per la cura di sé, delle relazioni, della partecipazione sociale e della vita comunitaria, a causa della combinazione tra lavoro retribuito

Sul piano soggettivo, più che in ogni epoca che ci ha preceduti, l'accelerazione ha determinato un cambiamento nei nostri progetti di vita, delle dimensioni di identità e relazione, spingendoci in una condizione di precarietà continua, sollecitati dal mantra di cogliere continue presunte opportunità, senza *perdere tempo*. L'esito di questo processo – dice Rosa – è un notevole potenziale di *alienazione* (Rosa, 2015).

A valle di questa ricerca e dei molteplici incontri e dialoghi con e tra comunità solidali mi sembra emerga chiaramente come molte organizzazioni stiano di fatto costruendo, più o meno consapevolmente, risposte concrete ai processi di alienazione che l'accelerazione sociale produce.

2. Il mito del “farcela da soli” e la privatizzazione del fallimento

Uno degli effetti evidenti dell'accelerazione, che ci induce spesso a considerarla espressione di progresso *tout court*, è la crescente deregolamentazione, il venir meno dei limiti e l'incremento esponenziale per l'individuo di occasioni per “mettersi in gioco”.

Byung-Chul Han, nel suo *La società della stanchezza* (Han, 2012) contrappone la società disciplinare dell'epoca moderna, fatta di divieti, imposizioni, processi rigidi e normati, a quella post-moderna, liquida, per dirla con Bauman, in cui acquisiscono una rilevanza senza precedenti il progetto, l'iniziativa e la motivazione individuali. La pressione esercitata sull'individuo dal mantra del “poter-fare” è molto più efficace di quella del “dover-fare”: lo spinge ad essere più veloce e produttivo rispetto all'imperativo dell'obbedienza, perché il soggetto ritiene di appartenere solo a sé stesso.

Per chi lavora – e ancora di più nei lavori precari, freelance, non standard – l'alienazione oggi spesso non deriva (più) da un'imposizione esterna, ma da un'auto-costrizione vissuta come libertà. Qui l'idea di alienazione proposta da Rosa sembra intersecare il pensiero di Han: l'imperativo morale di “potercela fare”, la pressione, a volte patologica, a realizzare sé stessi, conduce alla povertà di legami, all'atomizzazione sociale. Il soggetto non solo è alienato, ma sfinito, *stanco*. Questa stanchezza svuota la persona di senso e agisce separando e isolando, distrugge «ogni unione, ogni comunanza, ogni prossimità, persino ogni linguaggio comune» (Han, 2012, p. 67).

e lavoro di cura. In questa prospettiva, il tempo diventa una risorsa fondamentale per il benessere individuale e collettivo, la cui distribuzione diseguale produce nuove forme di vulnerabilità sociale.

In questa prospettiva, autorealizzazione e autodistruzione arrivano a coincidere: l'*auto-sfruttamento* diventa essenzialmente più efficiente dello sfruttamento estraneo, perché si accompagna a un sentimento di libertà. Il soggetto non compete più con l'esterno, ma con sé stesso, con il suo potenziale di miglioramento.

Colamedici e Gancitano (2023) riprendono ampiamente questo ragionamento. In un sistema che attinge a piene mani dalla cultura del poter ottenere quello che si vuole particolarmente in voga tra micro-imprenditori e aspiranti tali, i due autori sostengono, ironizzando, o forse no, che “fare soldi spiegando alla gente come fare soldi” rappresenta uno dei lavori più diffusi.

Chi si occupa di lavoro e, in particolare, di lavoro autonomo sa che, in effetti, non si contano i servizi di coaching, formazione, mentorship, spesso venduti da quelli che “ce l'hanno fatta”. Spesso questi messaggi sono rivolti a donne da altre donne che hanno trovato metodi infallibili per costruire un redditizio *lifestyle business*. La promessa è sempre simile: aiutare ad uscire da condizioni di lavoro frustrante e poco appagante e costruire un'attività che si ama e che ci rappresenta, magari a partire da una passione.

In questi percorsi, non necessariamente inutili o dannosi, si annida tuttavia il rischio di chiedere al lavoro di rappresentare l'*unico orizzonte di senso della vita*, di definire la nostra identità attraverso quello che facciamo. Chi “ce la fa”, rischia di cadere in una condizione di sfiancamento, di dedizione assoluta, di isolamento, magari senza un ritorno economico all'altezza delle aspettative o anche solo dei bisogni. Le donne, in particolare, avvertono la tensione crescente tra lavoro e vita privata, sentendosi manchevoli sull'uno e sull'altro fronte. Se l'esito, invece, è deludente, non di rado si attribuisce solo a sé stessi il fallimento: “non ci ho creduto abbastanza”, “non mi sono impegnato/a al massimo”, “non l'ho meritato davvero”. Persino la povertà è descritta (e vissuta) come conseguenza di un demerito individuale e raramente come l'esito di una distribuzione sistemica iniqua delle risorse e delle opportunità (Sahebi, 2025).

A ben vedere, la cifra delle esperienze di solidarietà analizzate non risiede tanto nell'offrire servizi o networking professionale, né si organizza solo attorno a una comune identità professionale – attuale o potenziale – ma attorno a condizioni di vulnerabilità condivisa e visioni comuni, comunitarie che trascendono il “farcela da soli” in un nuovo “farcela insieme” o addirittura “farcela per noi e per gli altri”.

3. Dall'autosufficienza alla risonanza comunitaria

Le esperienze osservate mostrano che la solidarietà non è un effetto automatico della condivisione di uno spazio o di una condizione professionale condivisa, ma il risultato di un lavoro continuo di costruzione della fiducia, di cura delle relazioni e di attivazione della partecipazione. In ultima analisi, siamo di fronte a una varietà di azioni che sempre mescolano il piano sociale e civico a quello politico, ove “politica” è intesa come disciplina il cui obiettivo è realizzare *forme di vita buone*, in cui sia possibile maggiore giustizia e maggiore felicità per tutti. L'agire politico, secondo Han, dovrebbe lavorare per il cambiamento, sacrificare la produttività e l'efficienza per ciò che è bello e giusto (Han, 2012).

E qui torna in ballo il *tempo*.

Nel processo di accelerazione sociale le risorse di tempo a disposizione diminuiscono, ma le politiche di solidarietà sono processi legittimi solo se “pluristratificati”, generati da molte arene di confronto e di dibattito. E dunque spesso *lenti*.

Questo è ancora più vero in comunità con istanze e bisogni diversificati, che si connotano per la capacità, o quantomeno lo sforzo, di rallentare le decisioni e dare spazio alle diverse voci.

Il pensiero di Hartmut Rosa, di nuovo, si inserisce in questa riflessione con un'ispirazione molto potente per leggere le storie delle realtà mappate: di fronte al cortocircuito dell'alienazione (spesso autoinferta), il sociologo propone il concetto di *risonanza*, utilizzando una metafora musicale. Uscire dall'individualismo significa accordarsi, sintonizzarsi sulla stessa lunghezza d'onda dell'altro (Rosa, 2022).

La risonanza non è una condizione emotiva individuale, ma una pratica organizzativa che richiede tempo, intenzionalità e presenza.

In questo scenario, il Terzo Settore – o comunque quella varietà di soggetti dell'economia sociale che sono stati oggetto di indagine – rappresentano uno spazio possibile per la costruzione di un orizzonte condiviso, dove la persona trova sé stessa nella progettualità e nella costruzione di senso comune.

Per citare Zamagni e Venturi (2025): «Un orientamento che non si limita all'autonomia individuale, ma valorizza la corresponsabilità come premessa, la relazione come metodo, il contesto come fattore generativo e la trasformazione come esito». L'attivismo di queste comunità, in quest'ottica è ampliamento di senso: è la condizione per una libertà che smette di misurarsi in solitudine e torna a fiorire nella responsabilità condivisa. «Un cambiamento non guidato dall'emergenza, ma da una rinnovata intra-

prendenza comunitaria»². Il cuore di questo modello è il passaggio da una libertà atomizzata (*libertà di...*) a una corresponsabilità come premessa e relazione come metodo (*libertà per...*)³.

Le storie raccolte in queste pagine ci parlano di lavoratrici e lavoratori che, quasi sempre con un impegno volontario, non semplicemente ne aiutano altri a sopravvivere nel mercato del lavoro, ma che provano a trasformare le condizioni entro cui il lavoro viene vissuto. Modelli organizzativi, spesso molto articolati, nei quali emergono alcuni tratti distintivi:

- *reciprocità e fiducia*: il mercato inteso come spazio di cooperazione e non solo di scambio atomistico, utilitaristico, o di competizione;
- *prossimità*: la capacità di abitare i territori investendo tempo nella cura dei legami, non solo professionali, e mettendo in circolo competenze, idee e progetti anche con una finalità civica;
- *legame*: legami forti, di tipo *bonding*, o più deboli ma non meno rilevanti, di tipo *bridging*, che producono risorsa e nuove forme di appartenenza (Morgan e Pulignano, 2018);
- *eccedenza generativa*: il riconoscimento che il valore prodotto non è interamente monetizzabile, poiché risiede nella trasformazione sociale. Un *surplus relazionale* che rimane nella comunità e che non coincide con un “utile” comunemente inteso (Bruni e Zamagni, 2004).

Le organizzazioni osservate da *NEST4Work*, in ultima analisi, non producono soltanto sostegno individuale, ma *beni collettivi e relazionali*: accesso alle informazioni, rappresentanza, orientamento, fiducia, occasioni di apprendimento, impegno civico, possibilità di collaborazione, riconoscimento reciproco. In altre parole, condizioni che rendono il lavoro più abitabile.

4. La mediazione tra ricerca e comunità: valutare l'impatto della solidarietà

Il Terzo Settore e il lavoro di conoscenza soffrono oggi, sempre più spesso, di una distorsione profonda: l'adozione di metriche industriali e quantitative (*output*) per valutare processi che sono, per natura, relazionali

2. Le citazioni sono tratte dal concept note della XXV Edizione delle Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile. Per l'intero testo del dell'evento si rimanda a: www.legiornatedibertinoro.it/concept-note/.

3. Entrambe le definizioni sono state rese celebri da Isaiah Berlin (2025), in Berlin I. (2025), *Libertà*. A cura di Henry Hardy, Feltrinelli, Milano.

e qualitativi. In un paradigma dominante in cui il valore è misurato prevalentemente in termini di velocità e produttività, le organizzazioni considerate nello studio, sebbene con modalità e efficacia variabili, dimostrano che la *lentezza* può essere un metodo e il *tempo* può essere una “fonte rinnovabile”: non si consuma, ma si investe e rigenera in prossimità, fiducia, reciprocità. In un’epoca che ha costruito sistemi talmente efficienti da non avere più bisogno di essere “buoni”, il compito dell’economia sociale – settore a cui le realtà solidali afferiscono – è riportare la sostanza al centro della forma, il valore al centro dell’efficienza. Come scrive sempre Venturi (2025): “C’è un’evidente sproporzione tra quanto il non profit “pesa” davvero e come viene “contato”. Ci affanniamo a misurare il valore delle organizzazioni sociali con gli strumenti del manifatturiero – ricavi, valore aggiunto per addetto, produttività – dimenticando che qui la sostanza è altra: non sta nelle entrate ma in ciò che esce, non nel profitto ma nell’impatto»⁴.

Una delle acquisizioni più interessanti del progetto – una conferma, più che una scoperta – è che la valutazione non è solo uno strumento di misurazione, ma un processo di costruzione condivisa di significato. Per chi ha seguito fin dagli inizi il percorso, è apparso progressivamente sempre più evidente come il valore risiedesse nelle conversazioni, nelle riflessioni e nelle relazioni che ogni nodo della mappatura è stato in grado di attivare nei momenti comuni di ricerca che sono stati via via organizzati.

Per questo il progetto *NEST4Work* ha messo al centro una valutazione dialogica, in cui la ricerca-azione ha creato un ponte tra accademia e community solidali, ma anche tra le community stesse. Il *toolkit* che ne è scaturito non nasce dunque come dispositivo di misurazione e controllo, ma come strumento per rendere visibile e narrabile – all’interno e all’esterno – ciò che normalmente rimane invisibile o non detto.

Valutare il valore della solidarietà ha significato, in ultima analisi, valorizzare la capacità di queste reti di produrre *risonanza*, una relazione di ascolto e comprensione dei bisogni su più livelli, sostituendo l’imperativo della performance con la costruzione di senso.

Tra le tante, credo ci sia una riflessione importante che questo volume consegna a lettrici e lettori perché la facciano fiorire nel proprio contesto: che la *solidarietà* – in questo caso lavorativa – non è un residuo del passato, ma una delle principali infrastrutture sociali per governare la complessità del futuro.

4. Citazioni tratte da Venturi, P. (2025) *Il tempo della sostanza*. AICCON Research Center, 20 ottobre 2025. Disponibile su: www.aiccon.it/il-tempo-della-sostanza/ (consultato il 14 giugno 2026).

Le donne e gli uomini che animano le organizzazioni descritte in queste pagine – spesso persone con profili accademici e professionali di altissimo livello – sfidano, con il loro impegno, un’idea di successo solitario, egoistico.

Come scrive Sahebi:

Investire il proprio tempo nella carriera offre risultati immediati e tangibili, mentre l’impegno collettivo appare un lusso inefficiente. Il problema è che questa “colonizzazione” del tempo sociale, da parte del lavoro da un lato, e dell’isolamento individuale dall’altro, ci priva di ulteriori dimensioni dell’esistenza, rendendoci sempre più sterili, sempre più cinici, sempre meno capaci di riconnetterci con l’Altro. E senza l’Altro, senza la collettività, smettiamo di essere pienamente umani. (Sahebi, 2025, p. 14)

Gli animatori e le animatrici nelle community incontrate in due anni di percorso, non sono ingenui sognatori, ma visionari dal piglio concreto, per i quali il superamento dell’alienazione contemporanea passa attraverso la riformulazione radicale del concetto *lavoro dignitoso*: un’attività che, oltre a un’equa remunerazione, nutra il desiderio e la relazione, lasci spazio a un tempo politico e di cura, essenziale per la democrazia e la partecipazione attiva. «Un meccanismo che prende un’esperienza privata e la eleva a questione collettiva» (Sahebi, 2025, p. 15).

Una nuova etica del lavoro può essere ispirata anche da queste esperienze: nel riconoscere che ciò che conta davvero non si misura necessariamente in quanto si produce, ma in ciò che si trasforma nel sé, nell’altro, nella comunità.

Riferimenti bibliografici

- Abel J.R. and Deitz R. (2019). *Underemployment in the early careers of college graduates following the great recession*, in Ramey V.A. e Hulten C.R. a cura di, *Education, skills, and technical change: Implications for future*, National Bureau of Economic Research, Cambridge MA.
- Allan B.A., Rolniak, J.R. and Bouchard L. (2020), "Underemployment and well-being: Exploring the dark side of meaningful work", *Journal of Career Development*, 47, 1: 111-125.
- Allan B.A., Tay L. and Sterling H.M. (2017), "Construction and validation of the subjective underemployment scales (SUS)", *Journal of Vocational Behavior*, 99, 93-106.
- Altenried M. (2024), "Mobile workers, contingent labour: Migration, the gig economy and the multiplication of labour", *Environment and Planning*, 56, 4: 1113-1128.
- Armano A. and Murgia A. (2017), *Hybrid areas of work in Italy: Hypotheses to interpret the transformations of precariousness and subjectivity*, in Armano E., Bove A., and Murgia A., eds., *Mapping Precariousness Labour Insecurity and Uncertain Livelihoods: Subjectivities and Resistance*, Routledge, London.
- Aronsson G., Gustafsson K. and Dallner M. (2002), "Work environment and health in different types of temporary jobs", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 2: 151-175.
- Bari L., Turner T. and O'Sullivan M. (2021), "Gender differences in solo self-employment: Gendered flexibility and the effects of parenthood", *Gender, Work, and Organization*, 28, 6: 2180-2198.
- Barus-Michel J., Enriquez E. e Lévy A., eds. (2002), *Dizionario di Psicosociologia*, Raffaello Cortina, Milano.
- Beham B., Drobníč S., Präg P., Baierl A. and Eckner J. (2018), "Part-time work and gender inequality in Europe: a comparative analysis of satisfaction with work-life balance", *European Societies*, 21,3: 378-402.
- Benach J., Vives A., Amable M., Vanroelen C., Tarafa G. and Muntaner C. (2014), "Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health", *Annual review of public health*, 35, 229-253.
- Berlin I. (2025), *Libertà*, Feltrinelli, Milano.

- Blustein D.L., Lysova E., and Duffy R. (2023), “Understanding Decent Work and Meaningful Work”, *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10: 289-314.
- Bodin T., Çağlayan Ç., Garde, A. H., Gnesi M., Jonsson J., Kiran S., Kreshpaj B., Leinonen T., Mehlum I. S., Nena E., Orellana C., Peckham T., Seixas N., Vanroelen C. and Julià M. (2020), “Precarious employment in occupational health – an OMEGA-NET working group position paper”, *Scandinavian journal of work, environment & health*, 46, 3: 321-329.
- Borghi P. (2021), “Self-employed and non-standard workforce collective identities in Italy and the United Kingdom: A comparative perspective on discourses of new collective actors”, *Politiche Sociali*, 1: 99-118.
- Borghi P. and Murgia A. (2024), “Beyond borders: Trans-organisational and transnational alliances among gig workers in the United Kingdom and Italy”, *Journal of Industrial Relations*, 66, 3: 410-433.
- Bottalico A., Carini G., Cavani M. and Murgia A. (2025), *L'organizzazione collettiva di freelance. L'altra politica di Redacta*, in Alteri L., Busso B., Piazza G., and Raffini L., eds., *L'altra politica. La partecipazione tra movimenti sociali e attivismo civico nei vecchi e nuovi conflitti*, McGraw-Hill, Milano.
- Bourdieu P. (2002). *The forms of capital*, in Biggart N.W., ed., *Readings in economic sociology*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Bozzon R. (2023), “To what extent are the self-employed satisfied? A focus on involuntariness and forms of dependency in Europe”, *Sociologia Del Lavoro*, 165: 201-223.
- Bozzon R. and Murgia A. (2022), “Independent or dependent? European labour statistics and their (in)ability to identify forms of dependency in self-employment”, *Social Indicators Research*, 160, 1: 199-226.
- Bozzon R., Martinelli F. e Murgia A. (2025), “Is there a European ‘Great Resignation’? The case of technicians in the entertainment sector in Italy”, *Sociologia del lavoro*, 171: 165-185.
- Braun V. and Clarke V. (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2: 77-101.
- Brunetti I., Cirillo V. and Ferri V. (2022), “The higher educated, the lower paid: The fixed-term wage penalty within highly educated workers in Italy”, *Studies in Higher Education*, 47, 11: 2253-2272.
- Bruni L. e Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna.
- Cabot H. (2016), “Contagious solidarity: Reconfiguring care and citizenship in Greece’s social clinics”, *Social Anthropology*, 24, 2: 152-166.
- Cameron L.D., Thomason B. and Conzon V.M. (2021), “Risky business: Gig workers and the navigation of ideal worker expectations during the Covid-19 pandemic”, *Journal of Applied Psychology*, 106, 12: 1821-1833.
- Colamedici A. and Gancitano M. (2023). *Ma chi me lo fa fare? Come il lavoro ci ha illuso: la fine dell’incantesimo*, HarperCollins, Milano.
- Corvino C. (2024), *Evaluation*, in Bal P.M., ed., *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology*, Elgar Publishing, London.

- Cotton S. (2017), "Sacrifice, Solidarity, and the Scope of the Market: Why Might Permitting Trade Crowd Out Gifting, and Why Would It Matter?", *Polity*, 49, 3: 352-378.
- Cousins J.B. and Chouinard J.A. (2012), *Participatory Evaluation Up Close: An Integration of Research-based Knowledge*, Charlotte, NC.
- Daskalaki M. and Kokkinidis G. (2017), "Organizing solidarity resistance", *Organization Studies*, 38, 9: 1303-1325.
- Daskalaki M., Fotaki M. and Sotiropoulou I. (2019), "Performing values practices and grassroots organizing: The case of solidarity economy initiatives in Greece", *Organization Studies*, 40, 11: 1741-1765.
- de Castro A.B., Fujishiro K., Sweitzer E. and Oliva J. (2006), "How immigrant workers experience workplace problems: A qualitative study", *Archives of Environmental & Occupational Health*, 61, 6: 249-258.
- De Coster M. and Zanoni P. (2023), "More Than Prefigurative Politics? Redefining institutional frames to reduce precarity under neoliberal capitalism", *Organization Studies*, 44, 6: 939-960.
- De Stefano V. (2017), "Non-standard work and limits on freedom of association: A human rights-based approach", *Industrial Law Journal*, 46, 2: 185-207.
- Del Fa S. and Vásquez C. (2019), "Existing through differentiation: A Derridean approach to alternative organizations", *M@n@gement*, 22: 559-583.
- Dóci E., Knappert L., Nijs S. and Hofmans J. (2023), "Unpacking psychological inequalities in organisations: Psychological capital reconsidered", *Applied Psychology*, 72, 1: 44-63.
- Dumas T.L. e Sanchez-Burks J. (2015), "The Professional, the Personal, and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains", *Academy of Management Annals*, 9, 1: 803-843.
- Ellingsæter A.L. e Jensen R.S. (2019), "Politicising Women's Part-Time Work in Norway: A Longitudinal Study of Ideas", *Work, Employment and Society*, 33, 3: 444-461.
- Enriquez E. (2003), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Eschweiler J., Svensson S., Mocca E., Cartwright A. and Villadsen Nielsen L. (2019), "The reciprocity dimension of solidarity: Insights from three European countries", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30: 549-561.
- Esper S.C., Cabantous L., Barin-Cruz L. and Gond J.-P. (2017), "Supporting alternative organizations? Exploring scholars' involvement in the performativity of worker-recuperated enterprises", *Organization*, 24, 5: 671-699.
- Esping-Andersen G. (1990), "The Three Political Economies of the Welfare State", *International Journal of Sociology*, 20, 3: 92-123.
- Esposito P. e Scicchitano S. (2022), "Educational mismatch and labour market transitions in Italy: Is there an unemployment trap?", *Structural Change and Economic Dynamics*, 61: 138-155.
- Ferragina E., Seeleib-Kaiser M. and Spreckelsen T. (2015), "The Four Worlds of 'Welfare Reality' – Social Risks and Outcomes in Europe", *Social Policy and Society*, 14, 2: 287-307.

- Ferreira P. e Gomes S. (2022), "Temporary work, permanent strain? Personal resources as inhibitors of temporary agency workers' burnout", *Administrative Sciences*, 12, 3: 1-13.
- Ferrera M. (1996), "The 'Southern model' of welfare in social Europe", *Journal of European Social Policy*, 6, 1: 17-37.
- Fleischmann A., Holck L., Liu H., Muhr S.L. e Murgia A. (2022), "Organizing solidarity in difference: Challenges, achievements, and emerging imaginaries", *Organization*, 29, 2: 233-246.
- Fraser N. (2017), "The End of Progressive Neoliberalism", *Dissent*. Testo disponibile al sito: www.dissentmagazine.org/online_articles/progressive-neoliberalism-reactionary-populism-nancy-fraser/ (consultato il 23 marzo 2025).
- Fuentes-Pumarola C., Albertín-Carbó P., Ación-González E. and Sibila-Pérez M. (2025), "The spiral of violence experienced by immigrant domestic workers: A qualitative approach", *Violence Against Women*, 32, 2: 571-592.
- Gallego R. and Maestripieri L. (2022), "Women's empowerment and social innovation in childcare: The case of Barcelona, Spain", *European Societies*, 24, 4: 493-519.
- Gallie D. (2007), *Employment regimes and the quality of work*, Oxford University Press, Oxford.
- Gherardi S. and Murgia A. (2013), "By hook or by crook: Temporary workers between exploration and exploitation", *Research in the Sociology of Organizations*, 37: 75-103.
- Gilardi S. e Guglielmetti C. (2015), "Ce la farò? Autovalutazioni di occupabilità in persone disoccupate", *Ricerche di Psicologia*, 1: 63-87.
- Gough I. (1989), *Welfare State*, in Eatwell J., Milgate M. e Newman P., eds, *Social Economics. The New Palgrave*, Palgrave Macmillan, London.
- Graham J. and Papadopoulos D. (2021), "Organizing the precarious: Autonomous work, real democracy and ecological precarity", *Organization*, 30, 4: 649-667.
- Haasler S.R. and Hokema A. (2022), "Female solo self-employment in Germany: The role of transitions and learning from a life course perspective", *Social Inclusion*, 10, 4: 150-160.
- Haile G.A. (2023), "Precarious employment and workplace health outcomes in Britain", *Social Science & Medicine*, 320: 115694.
- Han B.-C. (2012), *La società della stanchezza*, Nottetempo, Milano.
- Herranz A. (2024), "The eclipse of solidarity: Precarious work, agency and collective action", *European Journal of Political Theory*, 25, 1:1-21.
- Hertwig M., Holz M. and Lorig P. (2024), "Solidarity and collective issues in remote crowd work: A mixed methods study of the Amazon Mechanical Turk online forum", *New Technology, Work and Employment*, 39: 281-302.
- Heyes J. and Tomlinson M. (2021), "Underemployment and well-being in Europe", *Human Relations*, 74, 8: 1240-1266.
- ILO (1999), *Report of the Director-General: Decent Work. International Labour Conference, 87th Session*, International Labour Organization, Geneva. Testo disponibile al sito: <https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm> (consultato il 23 marzo 2025).

- ILO (2016), *Decent Work Agenda*, International Labour Organization. Testo disponibile al sito: www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work (consultato il 23 marzo 2025).
- ILO (2023), *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*. Testo disponibile al sito: www.ilo.org/it/publications/linclusione-lavorativa-delle-persone-con-disabilita-italia-0 (consultato il 23 marzo 2025).
- ILO (2024), *The plight of older workers in labour underutilization*. Testo disponibile al sito: <https://ilostat.ilo.org/the-plight-of-older-workers-in-labour-underutilization> (consultato il 23 marzo 2025).
- Irvine A. and Rose N. (2024), "How Does Precarious Employment Affect Mental Health? A Scoping Review and Thematic Synthesis of Qualitative Evidence from Western Economies", *Work, Employment and Society*, 38, 2: 418-441.
- ISTAT (2022), *Rapporto annuale 2022. Le diverse forme della disuguaglianza*, ISTAT, Roma. Testo disponibile al sito: www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2022/Rapporto_Annuale_2022.pdf (consultato il 23 marzo 2025).
- ISTAT (2024), *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*, ISTAT, Roma. Testo disponibile al sito: www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2024-la-situazione-del-paese-2/ (consultato il 23 marzo 2025).
- ISTAT (2025), *Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese*, ISTAT, Roma. Testo disponibile al sito: www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2025-la-situazione-del-paese-il-volume/ (consultato il 23 marzo 2025).
- Kameråde D. and Richardson H. (2018), "Gender segregation, underemployment and subjective well-being in the UK labour market", *Human Relations*, 71, 2: 285-309.
- Keizer A., Johnson M., Larsen T.P., Refslund B. and Grimshaw D. (2024), "Unions and precarious work: How power resources shape diverse strategies and outcomes", *European Journal of Industrial Relations*, 30, 4: 383-402.
- Laitinen A. and Pessi A.B., eds. (2015), *Solidarity: Theory and Practice*, Lexington Books, Lanham.
- Mannarini T., Talò C., D'Aprile G. and Ingusci E. (2018), "A Psychosocial Measure of Social Added Value in Non-profit and Voluntary Organizations: Findings from a Study in the South of Italy", *VOLUNTAS. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 3: 1315-1329.
- Matilla-Santander N., Jonsson J., Kreshpaj B., Orellana C., Benach J., Badarin K., Burström B., Vives A., Kjellberg K., Strömdahl S., Johansson G., Östergren P.O. and Bodin T. (2022), "The Relation Between Precarious Employment Arrangements and Social Precarity: Findings from the PREMIS Study in Stockholm, Sweden", *International Journal of Health Services*, 52, 2: 201-211.
- Mattoni A. (2022), *Precarious workers and precarity through the lens of Social Movement Studies*, in Choonara J., Murgia A. and Carmo R.M., eds., *Faces of Precarity. Critical Perspectives on Work, Subjectivities and Struggles*, Bristol University Press, Bristol.
- Mauro L., Pigliaru F. and Carmeci G. (2023), "Decentralization, social capital, and regional growth: The case of the Italian North-South divide", *European Journal of Political Economy*, 78: 102363.

- McWha-Hermann I., Blustein D.L., Seubert L., Wilde J., Allan B.A., Searle R.H. and Seubert C. (2025), "Tackling precarious work through work and organizational psychology: It's work but not as we know it", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 1: 1-11.
- Millán A., Millán J.M. and Caçador-Rodrigues L. (2020), "Disclosing 'masked employees' in Europe: Job control, job demands and job outcomes of 'dependent self-employed workers'", *Small Business Economics*, 55: 461-474.
- Mondon-Navazo M., Murgia A., Borghi P. and Mezihorak P. (2021), "In Search of Alternatives for Individualised Workers: A Comparative Study of Freelance Organisations", *Organization*, 29, 4: 736-756.
- Morgan G. and Pulignano V. (2020), "Solidarity at Work: Concepts, Levels and Challenges", *Work, Employment and Society*, 34, 1: 18-34.
- Moscatelli M., Pavesi N. and Ferrari C. (2024), "Targeted placement for people with disabilities in Italy: A perspective from Lombardian companies", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43, 9: 1-17.
- Murgia A. and Pulignano V. (2021), "Neither precarious nor entrepreneur: The subjective experience of hybrid self-employed workers", *Economic and Industrial Democracy*, 42, 4: 1351-1377.
- Oh H., Labianca G. and Chung M. (2006), "A multilevel model of group social capital", *Academy of Management Review*, 31, 3: 569-582.
- Panichella N., Avola M. and Piccitto G. (2021), "Migration, class attainment and social mobility: An analysis of migrants' socio-economic integration in Italy", *European Sociological Review*, 37, 6: 883-898.
- Parker M., Cheney G., Fournier, V., Land C., ed. (2014), *The Routledge Companion to Alternative Organization*, Routledge, London.
- Pastore F., Quintano C. and Rocca A. (2021), "Stuck at a crossroads? The duration of the Italian school-to-work transition", *International Journal of Manpower*, 42, 3: 442-469.
- Pech C., Klainot-Hess E. and Norris D. (2021), "Part-time by gender, not choice: The gender gap in involuntary part-time work", *Sociological Perspectives*, 64, 2: 280-300.
- Pedulla D.S. (2016), "Penalized or protected? Gender and the consequences of nonstandard and mismatched employment histories", *American Sociological Review*, 81, 2: 262-289.
- Peticca-Harris A., Murgia A., Alberti G. and Ivancheva M. (2023), "Intersectionality and precarious subjectivities: Within and beyond labour and organisational perspectives", *Organization Studies. Call for Papers*. Testo disponibile al sito: https://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/ORG/cfp-Intersectionality%20and%20precarious%20subjectivities_FINAL_OK-1657087401.pdf (consultato il 23 marzo 2025).
- Piro V., Murgia A. and Azaïs C. (2023), "Hybrid areas of labour. Challenging traditional dichotomies to represent work, workers, and working trajectories", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 64, 2: 165-182.
- Piro V. and Murgia A. (2025), "Dissenting and innovating: Freelancers' emerging forms of organising in the Netherlands", *Current Sociology*, 73, 3: 454-474.

- Prilleltensky I. and Nelson G. (2009), *Community Psychology: Advancing social justice*, in Prilleltensky I., Fox D. and Austin S., eds., *Critical Psychology*, Sage, London.
- Putnam R.D., Leonardi R. and Nanetti R.Y. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.
- Rizzo M. and Atzeni M. (2020), “Workers’ power in resisting precarity: Comparing transport workers in Buenos Aires and Dar es Salaam”, *Work, Employment and Society*, 34, 6: 1114-1130.
- Rodríguez-Modroño P. (2021), “Non-standard work in unconventional workspaces: Self-employed women in home-based businesses and coworking spaces”, *Urban Studies*, 58, 11: 2258-2275.
- Rönblad T., Grönholm E., Jonsson J., Koranyi I., Orellana C., Kreshpaj B., Chen L., Stockfelt L. and Bodin T. (2019), “Precarious employment and mental health: A systematic review and meta-analysis of longitudinal studies”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45, 5: 429-443.
- Rosa H. (2015), *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, Torino.
- Rosa H. (2022), *Risonanza e vita buona. Educazione e capitalismo accelerato*, Scholé, Brescia.
- Sachdeva L., Bharti K. and Maheshwari M. (2021), “A five-decade review of gender-based occupational segregation: A bibliometric study of influential authors, institutions, and research clusters”, *Australian Journal of Career Development*, 30, 2: 117-128.
- Sahebi A. (2025), *Questione di classe. Perché non si può essere felici in una società ingiusta*, Mondadori, Milano.
- Sarich J., Kiffin-Petersen S. and Soutar G. (2023), “Influence of work design and work status on part-time employees’ inclusion and work engagement: Some Australian evidence”, *Journal of Management & Organization*, 29, 6: 1139-1156.
- Scholz S.J. (2015), “Seeking Solidarity”, *Philosophy Compass*, 10, 10: 725-735.
- Schou P.K. and Bucher E. (2023), “Divided we fall: The breakdown of gig worker solidarity in online communities”, *New Technology, Work and Employment*, 38, 3: 472-492.
- Shani A.B., Mohrman S.A., Pasmore W.A., Stymne B. and Adler N., eds. (2007), *Handbook of Collaborative Management Research*, Sage, London.
- Stamm I.K., Schürmann L. and Scheidgen K. (2024), “Market Dependence as a Boundary Construction for Work Solidarity with the Solo Self-employed”, *Work, Employment and Society*, 38, 6: 1528-1548.
- Tassinari A. and Maccarrone V. (2020), “Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK”, *Work, Employment and Society*, 34, 1: 35-54.
- Tricco A.C., Lillie E., Zarin W., O’Brien K.K., Colquhoun H., Levac D. et al. (2018), “PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation”, *Annals of Internal Medicine*, 169, 7: 467-473.
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) (2017), *Guide on Poverty Measurement*, United Nations, New York e Geneva.

- van Dijk H., Kooij D., Karanika-Murray M., De Vos A. and Meyer B. (2020), "Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work", *Organizational Psychology Review*, 10, 3-4: 240-269.
- van Doorn N. and Vijay D. (2024), "Gig work as migrant work: The platformization of migration infrastructure", *Environment and Planning*, 56, 4: 1129-1149.
- Vaughn L. and McLinden D. (2016), *Concept mapping*, in Vaughn L. and Jacquez F., eds., *Handbook of Methodological Approaches to Community-Based Research: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*, Oxford University Press, New York.
- Venturi P. e Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Terzo Settore*, il Mulino, Bologna.
- Venturi P. (2025), "Il tempo della sostanza", *AICCON Research Center*, 20 ottobre. Testo disponibile al sito: www.aiccon.it/il-tempo-della-sostanza/ (consultato il 14 giugno 2026).
- Venturi P. e Zamagni S. (2025), *Liberi per... Concept Note della XXV edizione de Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile*, AICCON, Forlì. Testo disponibile al sito: www.legiornatedibertinoro.it/concept-note/ (consultato il 14 giugno 2026).
- Verbruggen M., van Emmerik H., van Gils A., Meng C. e de Grip A. (2015), "Does early-career underemployment impact future career success? A path dependency perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 90: 101-110.
- Wu D. and Huang J.L. (2024), "Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*, 45, 2: 183-208.
- Xu Y. and Marandola G. (2023), "The (negative) effects of inequality on social capital", *Journal of Economic Surveys*, 37, 5: 1562-1588.
- Zheng S., Ding T., Chen H., Wu Y. and Cai W. (2021), "Precarious Job Makes Me Withdraw? The Role of Job Insecurity and Negative Affect", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 24: 12999.

Biografie degli autori

Andrea Bonanomi è Professore associato dal 2023 di Statistica Sociale nella Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. I suoi interessi di ricerca riguardano temi di statistica metodologica (trattamento di variabili ordinali in modelli multivariati), di statistica sociale (la condizione giovanile in Italia, con particolare riferimento a politica e partecipazione civica) e di psicomètria (costruzione e validazione di strumenti di misurazione in psicologia). È ricercatore dal 2015 per l'Osservatorio Giovani di Istituto Toniolo.

Laura Galuppo è Professoressa associata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni nella Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Docente di Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni e di Interventi Psicologici per le Organizzazioni. I suoi interessi di ricerca e le sue aree di competenza riguardano la ricerca-azione, la consulenza e la formazione su temi quali la responsabilità sociale di impresa, l'esperienza di lavoro non standard e precario e i loro impatti sulla qualità della vita, le dinamiche di gruppo e di conflitto in ambito lavorativo.

Irene Garigali è Dottoranda in Psychology presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Laureata in Psicologia per le Organizzazioni, i suoi principali interessi riguardano la relazione tra i giovani ed il mondo del lavoro, focalizzandosi in particolar modo sulle esperienze di sottoccupazione e di lavoro non standard.

Marta Piria è Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni, nel 2023 ha conseguito un dottorato di ricerca in Psicologia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, sul tema della gestione delle differenze in equipe multiprofessionali e multidisciplinari. Si occupa di temi di sviluppo professionale, leadership e facilitazione del cambiamento, processi di gruppo e culturali, conflitto e approccio critico e integrato alle differenze.

Carlo Pistoni è Dottore di Ricerca in Psicologia Sociale, Psicologo e consulente esperto in metodologie di ricerca partecipativa. Si occupa di progettare e coordinare interventi di ricerca-azione su temi complessi come l'azione collettiva, il volontariato e benessere di comunità. Collabora stabilmente come docente e ricercatore consulente con diverse università, tra cui l'Università Cattolica del Sacro Cuore (Milano e Brescia), la Scuola Superiore di Scienze dell'Educazione San Giovanni Bosco di Massa e l'Università eCampus, insegnando psicologia sociale e metodologie della ricerca partecipata.

Vanessa Trapani è antropologa sociale, consulente e presidente di Slowworking. Si occupa di ricerca e progettazione sui temi del lavoro, delle organizzazioni, del benessere e delle disuguaglianze sociali, con particolare attenzione ai temi conciliazione vita-lavoro e del diritto al tempo. Ha sviluppato e coordinato numerosi progetti di innovazione sociale in collaborazione con università, enti pubblici e organizzazioni del Terzo Settore. Nell'ambito di *NEST4Work* ha partecipato come partner di ricerca e referente della community Slowworking. È autrice di contributi dedicati al rapporto tra lavoro, tempo e solidarietà.

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835199090

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835199090

In un mercato segnato da crescenti frammentazioni e vulnerabilità, come si affrontano le disuguaglianze lavorative?

Accanto alle forme più tradizionali di rappresentanza, come il sindacato, in Italia si assiste oggi all'emergere di nuove reti e mobilitazioni dal basso, spesso a supporto di persone in occupazioni non standard, sostenute dallo sforzo volontario di costruire solidarietà in contesti di isolamento, discriminazione e instabilità occupazionale. Il volume documenta l'ascesa di alcune di queste organizzazioni e movimenti, che agiscono per offrire supporto, rete e nuove narrazioni sui diritti e sulla dignità del lavoro.

Attraverso il racconto della ricerca *NEST4Work (NEw Spaces Of Solidarity for Work)*, un'indagine psico-sociologica condotta da Università Cattolica del S. Cuore, in partnership con l'Associazione Slowworking e finanziata da Fondazione Cariplo, sono descritte le sfide e le molte forme dell'organizzarsi in solidarietà oggi, e i diversi impatti che questa nuova effervescenza ha nel contrasto alle disuguaglianze.

Rivolto a chi opera nel terzo settore, nell'attivismo e nella ricerca, oltre che a studentesse e studenti, questo libro consente una navigazione più consapevole tra le nuove forme di mobilitazione in ambito lavorativo, fornendo casi concreti e riflessioni su cosa significhi oggi mobilitarsi per promuovere collettivamente un lavoro dignitoso ed equo.

Laura Galuppo è Professoressa Associata in Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni nella Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Docente di Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni e di Interventi Psicologici per le Organizzazioni. I suoi interessi di ricerca e le sue aree di competenza riguardano la ricerca-azione, la consulenza e la formazione su temi quali la responsabilità sociale di impresa, l'esperienza di lavoro non standard e precario e i loro impatti sulla qualità della vita, le dinamiche di gruppo e di conflitto in ambito lavorativo.