

# Valutazione e auto-valutazione della cultura e pratica della sostenibilità: il caso della cooperativa Proforma

di *Silvia Mugnaini*

## Riassunto

L'elaborato presenta gli esiti di una ricerca valutativa di tipo collaborativo condotta con metodo prevalentemente etnografico (Piasere, 2002) presso la società cooperativa e impresa sociale Proforma, che fornisce servizi di formazione nel territorio del Mugello (FI). Il lavoro sul campo, da Marzo 2022 a Settembre 2024, è stato guidato dallo scopo di riflettere e rileggere le pratiche e la cultura di Proforma in chiave di sostenibilità. I dati raccolti sono stati elaborati attraverso un'analisi del contenuto deduttiva (Bryman, 2012), usando categorie di analisi, che si basano su un quadro di riferimento, anch'esso costruito su base empirica, di conoscenze, capacità, comportamenti e pratiche agite dalle organizzazioni del Terzo Settore per favorire la trasformazione sociale (Mugnaini, in press). Il quadro è stato, quindi, utilizzato come dispositivo di auto-valutazione e valutazione partecipata per la misurazione dell'impatto generato dalla cooperativa Proforma in termini di sostenibilità nella comunità di riferimento.

L'applicazione del dispositivo ha permesso di definire tre chiavi di lettura utili a re-interpretare criticamente le pratiche di Proforma consentendo l'esplicitazione di: 1) una cultura organizzativa che incorpora i valori di sostenibilità; 2) facilita la mobilitazione di competenze, che 3) sottendono ad azioni che contribuiscono a dare forma a una comunità sostenibile. L'analisi rileva lo sforzo di coniugare l'azione pratica ai valori promossi e le sfide che questo comporta lavorando in una situazione di cura delle emergenze sociali tipica del Terzo Settore.

Si discute la valenza trasformativa della ricerca rispetto allo sviluppo professionale dei soggetti coinvolti in termini di acquisizione di competenze di sostenibilità e di rafforzamento del complessivo approccio cooperativo di Proforma in coerenza con i suoi elementi generativi, la vision ed i valori ispiratori.

*Educational Reflective Practices* (ISSNe 2279-9605), 2/2024

Doi: 10.3280/erp2-2024oa18717

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

**Parole chiave:** metodo etnografico, organizzazioni del Terzo Settore, apprendimento organizzativo, consulenza pedagogica, cambiamento trasformativo, sostenibilità.

## **Evaluation and self-evaluation of sustainability culture and practice: The case of the cooperative Proforma**

### **Abstract**

The paper presents the outcomes of a collaborative evaluation research conducted with a predominantly ethnographic method (Piasere, 2002) at the cooperative and social enterprise Proforma, which provides education services in the Mugello area. The fieldwork, from March 2022 to September 2024, was guided by the purpose of reflecting and re-reading Proforma's practices and culture from a sustainability perspective. The collected qualitative data were processed through deductive content analysis (Bryman, 2012), using analysis categories, which are based on a framework, also empirically constructed, of knowledge, skills, behaviors and practices acted upon by Third Sector organizations to foster social transformation (Mugnaini, in press). The framework has been used as a participatory self-evaluation and evaluation device for measuring the impact generated by the Proforma cooperative in terms of sustainability in the target community.

The application of the device allowed for the definition of three keypoints that are useful for critically re-interpreting Proforma's practices, enabling the elucidation of 1) an organizational culture that incorporates sustainability values, and 2) facilitates the mobilization of competences that 3) underpin actions that help shape a sustainable community.

The discussion focuses on the transformative value of the research in terms of professional development of those involved which have acquired sustainability competences. Proforma's overall cooperative approach has been strengthened in coherence with its generative elements, vision and guiding values.

**Keywords:** ethnographic method, Third Sector organizations, organizational learning, pedagogical consulting, transformative change, sustainability.

*First submission: 10/10/2024, accepted 16/10/2024*

## Introduzione

Questo articolo attinge da due ampie linee di lavoro precedenti. In primo luogo, dalla maturata consapevolezza scientifica che la nostra *mentalità*, modello ed è modellata dal paradigma della crescita economica, ed in quanto tale, può essere riferita come la causa principale delle sfide della sostenibilità odierne (cambiamento climatico, disuguaglianza, etc.) (O'Brien e Leichenko, 2019). Infatti, questo paradigma sociale dominante non tiene conto dell'impatto generato dall'attività umana su persone e pianeta. Come possiamo modificare, quindi, le culture e i sistemi che perpetuano tali crisi?

Una serie di accademici punta l'attenzione sul concetto di cambiamento trasformativo (O'Brien, 2021), il quale implica l'attivazione dell'*agency* di individui e comunità per cambiare le culture e i sistemi insostenibili. Una sfida educativa, quindi, che riguarda lo sviluppo di *capacità trasformativa* che supportano la coltivazione di valori, credenze e visioni del mondo riguardanti il modo in cui le persone si relazionano a se stesse, agli altri, alla natura e alle generazioni future in modi che possono sostenere la trasformazione (Wamsler *et al.*, 2022, p. 9).

Nondimeno, è la qualità dell'*agency*, ovvero, la capacità di intraprendere azioni consapevoli a partire dai nostri valori più profondi, che permette di realizzare un cambiamento trasformativo (O'Brien, 2021). Basando le azioni intraprese a livello locale su valori universali che desideriamo vedere replicati nel mondo, possiamo generare *fractal-like patterns* di sostenibilità che si ripetono in modo ricorsivo a tutti i livelli per creare un paradigma in cui le persone e il pianeta possano prosperare (O'Brien, 2021).

Allo stesso tempo, la ricerca sull'economia sociale evidenzia che il Terzo Settore può essere letto come un veicolo di trasformazione sociale (Forum del Terzo Settore, 2023), in quanto guidato da valori, tra cui:

- la centralità delle persone rispetto al profitto;
- il controllo democratico;
- la destinazione dei profitti al conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Inoltre, l'agire del Terzo Settore si configura come:

- radicato nel luogo – impegno locale;
- radicato nel tempo – considera le implicazioni a lungo termine del proprio lavoro e del futuro del luogo e della comunità (Johanisova, 2020).

Contestualmente, si riflette sulla necessità che l'azione pratica del Terzo Settore sia affiancata da un cambio di paradigma, attraverso la costruzione di attitudini, valori, visioni del mondo e associate capacità trasformativa per rispondere alla multi-problematicità odierna.

L'obiettivo di questo contributo è quello di indagare come le organizza-

zioni del Terzo Settore affrontano il loro lavoro applicando capacità trasformativa. Quali tensioni si possono osservare nella loro applicazione? Quali bisogni educativi emergono?

L'elaborato presenta gli esiti di una ricerca valutativa di tipo collaborativo con approccio partecipativo (Mortari, 2009) multi-metodo, svoltasi nel contesto lavorativo della cooperativa sociale Proforma. Proforma è una cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente, Impresa Sociale dal 2018, situata nel centro Italia, che offre formazione professionale, orientamento e consulenza per rispondere ai bisogni educativi del territorio e del suo tessuto economico. L'attività di Proforma contribuisce all'istruzione professionale e degli adulti, alla riduzione della povertà educativa minorile e alla lotta all'abbandono scolastico (Sustainable Development Goal 4). Oltre ai corsi drop-out e IeFP, Proforma offre corsi integrativi del curriculum scolastico come laboratori di musica, teatro, etc. I corsi professionalizzanti includono i temi dell'educazione civica, alla legalità e allo sviluppo sostenibile (SDG 16). Tali corsi consentono alle persone di accedere ad esperienze di avviamento professionale e inserimento lavorativo (SDG8). Questa offerta si estende fortemente a persone con fragilità socioeconomiche o disabilità quindi contribuisce a ridurre le disuguaglianze (SDG 10). Inoltre, corsi specifici e attività educative si basano sulla promozione e valorizzazione del territorio e dei suoi prodotti tipici e lo sviluppo di filiere corte e di sistemi produttivi locali (quali l'agroalimentare, l'artigianato e il manifatturiero così come il turismo sostenibile) (SDG12). Altre iniziative, come ad esempio, il progetto M.A.M.I., contribuiscono a promuovere la parità di genere (SDG 5), mentre altri come il DIN CLUB, promuovono e diffondono la pratica sportiva (SDG 3).

Si testa un dispositivo di valutazione e auto-valutazione della cultura organizzativa di Proforma, facendo leva su uno studio empirico precedentemente condotto (Mugnaini, in press), che ha proposto un modello integrato, definibile come un codice del cambiamento del Terzo Settore utile ad orientare le organizzazioni dell'economia sociale ad agire consapevolmente nei processi di cambiamento trasformativo.

Si discute l'applicazione del dispositivo sottolineando i valori, le pratiche e le competenze mobilitate da Proforma. Così facendo si contribuisce alla ricerca sull'economia diversificata (Gibson-Graham, 2008), rappresentando una cultura organizzativa che contribuisce a generare benessere al livello locale.

## **Metodologia. Ricerca valutativa di tipo collaborativo nel contesto di lavoro**

Il metodo prevalentemente usato è quello etnografico (Piasere, 2002) ov-

vero, un'osservazione partecipante (Semi, 2010) con un basso grado di strutturazione che ha permesso di delineare le caratteristiche del contesto nella sua complessità, studiando in modo approfondito la cooperativa Proforma con particolare attenzione alla *pratica e cultura della sostenibilità*. Il metodo etnografico è stato selezionato in quanto particolarmente focalizzato sui contesti operativi, ovvero, permette un'indagine empirica delle attività che si svolgono in questi stessi contesti in dimensione diacronica (Semeraro, 2011). L'osservazione ha anche consentito di concentrare l'attenzione sull'analisi degli atteggiamenti, delle percezioni, delle credenze dei soggetti osservati, calandosi nel contesto per un periodo che va da Marzo 2022 a Settembre 2024 inclusi. Il lavoro sul campo consiste in innumerevoli incontri, nel corso dei quali, in qualità di ricercatrice, ho supportato il lavoro della cooperativa con progetti ed eventi legati alla sostenibilità, anche partecipandovi. Questo ha facilitato l'accesso alle pratiche quotidiane.

La base empirica del lavoro sul campo è data, quindi, dall'insieme delle informazioni raccolte da una varietà di materiali. Nello specifico, un'analisi preliminare dell'identità professionale della cooperativa è stata condotta raccogliendo dati dal sito web (<https://proformacoop.it>) e i social media dell'impresa sociale, Facebook, e Instagram, nonché da documenti pubblici, Bilanci Sociali 2021, 2022 e 2023<sup>1</sup> (<https://proformacoop.it/bilancio-sociale/>), flyer di attività, e documenti interni che descrivono momenti di costruzione di conoscenze a livello individuale e grupale. Inoltre, il questionario Next Index (<https://www.nexteconomia.org/next-index/>) è stato somministrato. L'analisi ha permesso di individuare i valori cardine della cooperativa, la sua vision e mission, i progetti e servizi erogati (in termini di azioni orientate alla sostenibilità), così come i processi già in atto (in termini di governance, benessere organizzativo, ambiente di lavoro) e di supporto allo sviluppo del territorio. Iterativamente, vi è stata una revisione partecipata con gli attori chiave della cooperativa tramite tecniche di ricerca quali interviste (Coggi e Ricchiardi, 2005) libere e semi strutturate di gruppo (incl. focus group e brainstorming), per approfondire il profilo professionale di Proforma, individuare altre iniziative di sostenibilità implementate, le modalità di lavoro, anche in rete, e la cultura di sostenibilità alla base dell'operato di Proforma. Attraverso l'osservazione partecipante, sono state raccolte *mental e jotted notes*, con l'obiettivo di comprendere la cultura non codificata (Federighi,

---

<sup>1</sup> Il bilancio sociale 2023 è stato redatto dalla ricercatrice in collaborazione con il presidente di Proforma e la coordinatrice dei servizi educativi. Questo bilancio rilegge le attività di Proforma alla luce degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) al fine di presentare pubblicamente il contributo dell'impresa sociale allo sviluppo sostenibile del territorio. Il Bilancio è stato presentato durante il Terzo Festival Inclusione nella Diversità 2024.

2009) dell'impresa sociale e la capacità del team di pensare, sostenere e attuare nella pratica iniziative di sostenibilità al livello locale.

I dati raccolti, di tipo qualitativo, sono stati elaborati attraverso un'analisi del contenuto deduttiva (Bryman, 2012), che ha permesso una mappatura delle competenze mobilitate dall'organizzazione, in funzione dei 5 criteri del modello in Figura 1, analizzando quanto Proforma è orientata alla sostenibilità. Infine, sulla base delle aree di sviluppo messe in luce dal dispositivo, sono state definite azioni funzionali allo sviluppo professionale della cooperativa come veicolo di trasformazione sociale al livello locale.

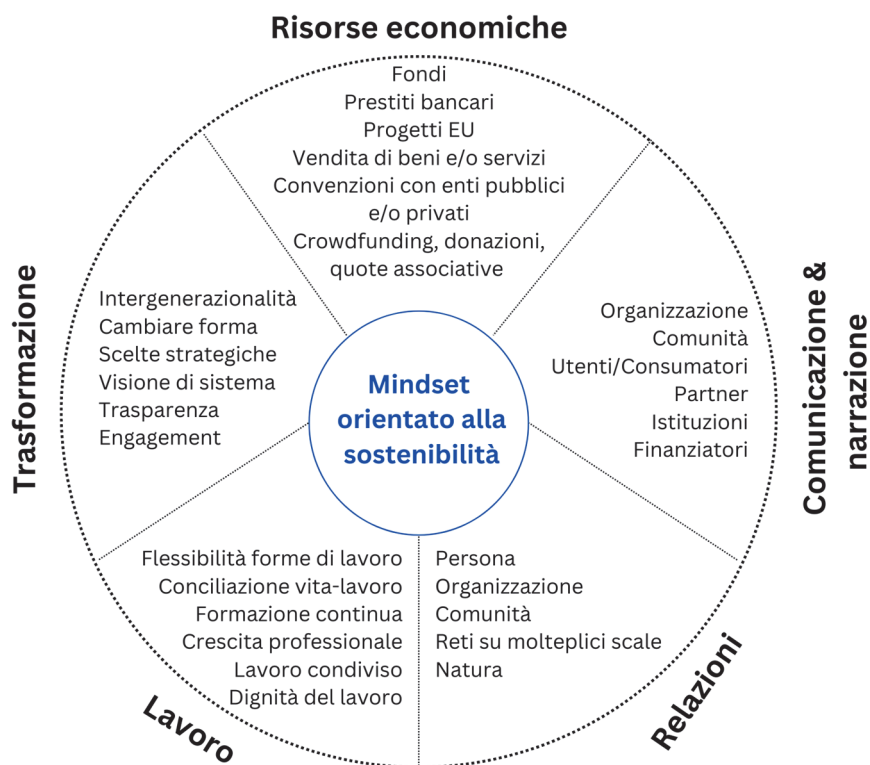


Figura 1 - Un quadro di riferimento di conoscenze, capacità, comportamenti e pratiche agite dalle organizzazioni del Terzo Settore per favorire la trasformazione sociale (Elaborazione propria)

## Risultati. Applicazione del dispositivo di valutazione e autovalutazione al caso di Proforma

In questa parte, si presenta l'applicazione del dispositivo di valutazione e

auto-valutazione al caso di Proforma (Tabella 1), evidenziando punti di forza e fragilità nella mobilitazione di competenze di sostenibilità e correlati bisogni educativi.

Tab. 1- Dispositivo di valutazione e auto-valutazione (Elaborazione propria)

<i>Indicatore</i>	<i>Valore</i>
<b><i>Reperimento di risorse economiche</i></b>	
Fondi	1
Prestiti bancari	0
Progetti EU	1
Vendita di beni e/o servizi	1
Convenzioni con enti pubblici e/o privati	0
Crowdfunding, donazioni, quote associative	1
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Comunicazione e narrazione</i></b>	
Comunicare internamente valori e principi	1
Comunicare con la comunità di riferimento	1
Comunicare con utenti/consumatori	1
Comunicare con partner	1
Comunicare con istituzioni	1
Comunicare con finanziatori	1
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>6</i></b>
<b><i>Qualità delle relazioni</i></b>	
Relazione con se stessi	0
Pianificare e progettare le scelte organizzative in modo orizzontale e partecipativo	1
Fare rete al livello locale	1
Coinvolgimento di stakeholders della comunità nella definizione di bisogni e risposte	1
Fare rete su molteplici scale per operare agentività politica	1
Relazioni positive con la natura	1
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>Lavoro</i></b>	
Condivisione del lavoro	0
Flessibilità delle forme di lavoro (full-time, part-time, tirocini, volontariato, ad ore)	1
Conciliazione dei tempi vita-lavoro	0
Dignità del lavoro – creare le condizioni per cui al lavoro si sta bene	1
Formazione continua	1
Crescita professionale	1
<b><i>Totale</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Trasformazione delle pratiche</i></b>	
Scambio intergenerazionale	1
Cambiare forma	0

Sulla base dei risultati raggiunti, identificare obiettivi di sviluppo e miglioramento	1
Sviluppo di una visione di sistema sui processi (lavoro di rete, servizi erogati e/o prodotti, formazione, comunicazione) tramite monitoraggio e valutazione	1
Trasparenza – controllo democratico da parte dei soci	1
Engagement – fare leva sui propri valori per raggiungere obiettivi	1
<b>Totale</b>	<b>5</b>

---

### ***Fare ricorso ad una varietà di strategie di finanziamento***

Per l'area *Risorse economiche*, le evidenze mostrano che Proforma ricorre a fondi regionali per erogare gratuitamente i corsi di formazione professionale, ma ha fatto uso di strategie come il *crowdfunding* per finanziare la realizzazione della cucina inclusiva presso la propria sede. Come essa stessa dichiara: «Sicuramente la dimensione economica è importante però ci è capitato spesso anche di dover svolgere dei progetti sul territorio perché magari erano utili rispetto ai bisogni del territorio e magari potevano andare a rimessa. Negli ultimi anni abbiamo lavorato sulla dimensione economica, abbiamo cercato e inserito una figura amministrativa, che poi è diventato il presidente di Proforma, il fatto che il presidente sia anche il direttore amministrativo è stato un valore aggiunto rispetto alla sostenibilità economica». Inoltre, una piccola parte di formazione degli adulti è erogata a pagamento per gli utenti.

### ***Differenziare la comunicazione in base al target***

Per l'area *Comunicazione e narrazione*, in termini di *comunicazione interna* Proforma si avvale di «momenti di supervisione perché è importante che il gruppo sia coeso e che i principi e quello che è importante nel nostro agire quotidiano sia condiviso da tutti». In termini di *comunicazione esterna*, invece, nel Bilancio 2021 si legge: «Rispetto alla regola delle tre F: fare, fare bene e farlo sapere, abbiamo da sempre difettato sull'ultimo. Il motivo? Pudore». Mentre ad oggi, al fine di migliorarsi, è 3 anni che Proforma ha creato un festival dal titolo *Inclusione nella diversità* che «nasce dall'esigenza di creare uno spazio di riflessione con tutti quei soggetti amici che sul territorio lavorano con noi. E questo festival (...) è stato un buon canale per farci conoscere e raccontarci, mentre in passato siamo sempre stati più concentrati sull'operatività». Al festival di questo anno è stata invitata anche la Fondazione CR Firenze in quanto finanziatrice del progetto Varco sulla transizione



scuola-lavoro per soggetti con disabilità che è stato il focus tematico del Festival stesso.

### ***Instaurare e mantenere relazioni sostenibili con se stessi, all'interno dell'organizzazione, nella comunità e con la natura***

Dalla compilazione del Next Index, emerge un'impresa cooperativa attenta ai diversi portatori d'interesse che si esplica nella *partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici, inclusi i soci non lavoratori, nelle scelte strategiche dell'ETS*, con particolare riferimento alle attività didattiche o di consulenza. In aggiunta, nella stesura dei progetti a finanziamento sono sempre presenti partenariati ampi, con attività volte ad includere attivamente diversi attori territoriali (soggetti economici e associativi locali, famiglie, etc.), ad esempio tramite incontri di co-progettazione.

Instaurare e mantenere *relazioni nella comunità* è un aspetto chiave per Proforma «ci collochiamo dove ci sono le persone. La rete per noi è fondamentale (...). Noi lavoriamo con tutti i soggetti che operano nel territorio, dagli attori istituzionali ai soggetti del Terzo Settore». Gli stakeholder primari di Proforma sono rappresentati da utenti/fruitori di servizi (in percentuale maggiore minori e alunni drop out) e persone fragili e/o svantaggiate e le loro famiglie – la cui informazione e collaborazione è essenziale per il successo del patto formativo stipulato con gli/le alunni/e. In secondo luogo, ci sono i soci lavoratori e i docenti. Il loro grado di partecipazione alla società, siano soci o meno, è determinato dal loro necessario coinvolgimento nella preparazione dell'attività didattica e dalla condivisione di metodologie individualizzate, inclusive e partecipative che caratterizzano l'azione formativa di Proforma. L'offerta formativa è anche pensata in legame con gli Istituti Scolastici Chino Chini e Giotto Ulivi.

Nel corso degli anni Proforma ha investito nella costruzione e nel coinvolgimento di una *rete* sociale ampia e trasversale. Riferimento per la co-progettazione delle politiche sociali locali e il monitoraggio della loro efficacia sono il Comune di Borgo S. Lorenzo, l'Unione Montana dei Comuni del Mugello, e la Società della Salute del Mugello. Per l'elaborazione di strategie di sviluppo rurale locale sono attori chiave anche le Associazioni territoriali di Categoria, di cui Proforma è, nella maggior parte dei casi, Ente socio: Galstart, PTP Polo Tecnologico Professionale Agribusiness Mugello, Foresta Modello delle Montagne Fiorentine, CNA Mugello, Confindustria Mugello. Per la realizzazione di inserimenti lavorativi e attivazione di tirocini è fondamentale il privato sociale e le imprese private. Inoltre, Proforma è parte del *Laboratory of Educational Research for Social Innovation and*

*Cooperation* dell'Università di Firenze e socia fondatrice e membro del direttivo dello spin-off universitario Moca Future Designers.

Inoltre, Proforma ha dimostrato *agentività politica*:

Ad un tavolo dell'Unione Montana dei Comuni sulle aree interne ci era stato chiesto un contributo rispetto all'area formativa e noi abbiamo voluto mandare anche un documento per raccontare la nostra visione del Mugello, di come lo abbiamo visto in questi 20 anni e di come vorremmo vederlo in futuro. Questo documento abbiamo deciso di inviarlo anche a tutti i candidati a sindaco del Mugello. Noi ci crediamo fortemente.

Proforma presenta una visione per il territorio del Mugello che parla di una «comunità territoriale del biologico, dell'inclusione e del benessere». Tale visione si declina in:

- una comunità dove ognuno si sente protagonista nel cambiamento delle proprie sfere di vita;
- un territorio che offre una elevata fruibilità da parte dei cittadini, la quale passa dal mantenimento, incremento e valorizzazione degli usi civici;
- produzione biologica che coniuga salute e sostenibilità ambientale;
- una comunità inclusiva in cui la diversità rappresenta un'occasione per ripensare il modello sociale ed economico insostenibile;
- benessere dato dall'insieme di reti di relazioni significative e stabili e servizi in grado di rispondere alle necessità di ognuno.

In termini di *relazioni positive con la natura* Proforma è impegnata:

- all'interno dei tavoli della concertazione economica del territorio, privilegiando e sostenendo le direttrici di sviluppo più sostenibili e *green* e proponendo la formazione e l'aggiornamento di competenze in questi settori;
- all'interno dei moduli dei corsi riguardanti le competenze trasversali, inserendo contenuti in materia ambientale, ad esempio, contro lo spreco di risorse, o l'effettuazione della corretta raccolta differenziata;
- nella costante proposta di corsi agricoli, forestali, di valorizzazione dei prodotti del territorio fortemente caratterizzati in senso biologico, a KM 0, contrassegnati dall'attenzione all'economia circolare;
- nella gestione del Museo del Paesaggio Storico dell'Appennino, un museo di montagna che racconta la storia del territorio.

## *Fornire lavoro equo e sostenibile*

Per l'area *Lavoro*, è da precisare che Proforma è una piccola cooperativa di 6 dipendenti.

Nel Bilancio 2021, si parla di creare *condizioni di lavoro favorevoli*: «Proforma ha sempre adottato forme di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro basate su orari flessibili e autonomia nella gestione dei tempi di lavoro». Proforma adotta misure informali su lavoro agile, almeno una volta a settimana, cambi o giorni liberi per motivi familiari, di salute, etc., per i quali basta una semplice comunicazione senza richiesta di autorizzazione formale. Tuttavia, a maggio 2023, Proforma ha realizzato un incontro di supervisione, in cui ha riflettuto sulle criticità del proprio modo di lavorare e sulle possibili soluzioni. Ad esempio, alcuni dipendenti hanno evidenziato di sentire «stress a causa del sovraccarico di lavoro e iper-responsabilizzazione» insieme a «senso di colpa e sentirsi indispensabili per non gravare sugli altri» in quanto «manca chi ti possa sostituire per svolgere il tuo lavoro». Allo stesso tempo, diversi soggetti sottolineano problemi nell'organizzazione del lavoro. Ad esempio, «il ritmo di lavoro è sempre impostato sulla modalità di emergenza», il che porta a «non potersi sedere insieme a pranzo nemmeno una volta alla settimana», o «portare il lavoro a casa» sia dal punto di vista pratico che mentale, anche durante le «ferie». Questa gestione del lavoro si riflette in un senso di mancato tempo per mansioni relazionali rispetto al lavoro burocratico. Dall'altro lato, vi è una accentuata frammentazione dei compiti che porta a non avere chiarezza da parte del team dei ruoli e delle attività lavorative di ciascuno.

Alcuni sottolineano di «sentirsi soli o incompresi al lavoro», mentre altri hanno evidenziato di non «sentire di contribuire allo sviluppo dell'impresa sociale e che il proprio lavoro non viene riconosciuto».

In termini di *formazione continua*, Proforma ha investito in formazione, co-finanziando una borsa di dottorato attraverso cui rileggere le proprie pratiche. Inoltre, mantiene periodicamente momenti di formazione interna. I soci lavoratori aderiscono alla formazione specifica demandata per obbligo di legge su tematiche quali l'inclusione o competenze come quelle del tutor di apprendimento. Anche la *crescita professionale* all'interno della cooperativa è valorizzata tramite apprendimento incorporato «Clara, che da piccola del gruppo ormai è diventata adulta e professionista attenta e preziosa» (Bilancio 2023).

## ***Essere capaci di sostenersi nel tempo al fine di portare un cambiamento nella comunità di riferimento***

Al fine di sostenersi nel tempo, Proforma ha iniziato un processo di *scambio intergenerazionale* della presidenza, prima inserendo una nuova figura come vicepresidente e poi come presidente effettivo ma sempre con il supporto dell'ex-presidente, ora in pensione «E Paolo? superfluo doverlo ringraziare. Un babbo che ti guarda e ti abbraccia, senza di lui non saremmo qua» (Bilancio 2023).

Rispetto al *cambiare forma*, questo è qualcosa sul quale Proforma sta riflettendo, per esempio, dall'incontro di supervisione del maggio 2023 si evince: «Disagio sul vecchio modello di Proforma e sulle resistenze al cambiamento di Proforma e del territorio» e si suggerisce la «necessità di strumenti che appartengano al profit: stile comunicativo più pulito, più riflessione e pianificazione organizzativa» anche in linea con il pensiero che «Chi l'ha detto che l'impresa sociale debba essere piccola e povera?».

Nello stesso documento, si lamentavano diverse carenze, quindi in termini di *sviluppo e miglioramento* sono state proposte le seguenti misure: fare riunioni organizzative settimanali, attuare incontri incentrati sugli aspetti emotivi piuttosto che pratici del lavoro, lavorare da casa, trovare nuove strategie per distribuire i compiti, aumentare il numero di dipendenti per distribuire il carico di lavoro, istituire un incontro mensile per incoraggiare i contributi personali in una logica di più ampia partecipazione e dibattito. L'organico è stato ampliato, inserendo nuovi elementi nella squadra tra il 2023 e il 2024 (Matteo, Alice e la neo-collega Daisi).

La *visione di sistema* si vede, invece, bene nell'iniziativa del Festival Inclusion nella Diversità. Nell'edizione 2024, ad esempio, Proforma ha mobilitato un'ampia rete di attori che hanno in varie forme, co-partecipato all'organizzazione (Auser, e LABER), o agli eventi (Comune, Società della salute, ETS e aziende) per discutere insieme problemi e soluzioni al livello territoriale. Allo stesso tempo, sono stati coinvolti i corsisti IeFP e del progetto Varco e DIN CLUB nella realizzazione degli eventi (catering e comunicazione).

In termini di *trasparenza*, nel bilancio 2024 si esprime gratitudine per i soci e le socie: «che hanno condiviso la loro professionalità, senza di loro non riusciremmo ad avere nessuno di questi risultati». Caratteristica della partecipazione dei soci, grazie anche ai piccoli numeri, è stato il fatto che ciascuno ha potuto sentire la cooperativa come «cosa, e casa propria» come scritto nel Bilancio 2021.

Infine, in termini di *engagement* si riconosce che: «La miccia neanche a dirlo, quella è: una squadra di persone bellissime. Che ha condiviso tutto

questo, che sa che il proprio lavoro non è solo quello di gestire per conto di una comunità dei finanziamenti pubblici. Che quello che facciamo serve a qualcuno che ne ha bisogno» (Figura 2).

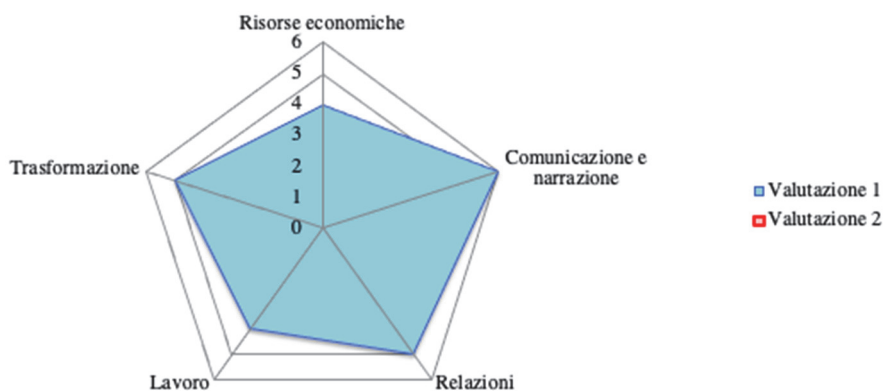


Fig. 2 - Applicazione del framework al caso di Proforma. Ogni criterio di sostenibilità è costituito da 6 indicatori ai quali è attribuito lo stesso peso nella valutazione (0=aspetto non raggiunto; 1= aspetto raggiunto). Il punteggio per ogni area è dato dalla somma dei criteri di sostenibilità raggiunti. Essendo 6 indicatori per criterio il punteggio minimo è 0/6 e quello massimo è 6/6

### **Mindset orientato alla sostenibilità: Incarnare i valori della sostenibilità**

L'azione pratica e le relazioni di lavoro sono guidate da valori di sostenibilità. Il complesso valoriale di riferimento parte dai valori cooperativi:

- democrazia e partecipazione;
- mutualità interna ed esterna;
- natura non speculativa;
- solidarietà;

e dalla volontà di porsi al servizio del territorio, avendo come punti di riferimento:

- la qualità delle relazioni;
- la sostenibilità sociale, ambientale ed economica (Statuto).

Proforma cerca di fornire un ambiente di lavoro e servizi che si focalizzano sul benessere delle persone e la creazione di relazioni significative:

«Prima di tutto persone. La persona è al centro dei nostri progetti». Pari opportunità, parità di genere e diritti umani sono tematiche che sono sempre state presenti nell'azione pratica della cooperativa:

- nei confronti di soci e dipendenti, Proforma ha sempre valorizzato non solo la sua componente femminile, ma anche la componente femminile di ciascuno;
- nelle metodologie didattiche adottate, mirate alla coesione dei gruppi, alla valorizzazione dei talenti di ciascuno, all'inclusione di ogni diversità;
- nell'azione formativa e di inserimento socio lavorativo di persone migranti, impostata alla cultura dell'accoglienza e della valorizzazione delle competenze di origine.

Anche l'attenzione alle questioni ambientali è un valore fondamentale dell'impresa sociale. In un documento interno, afferma «Non crediamo nei processi di privatizzazione (...) nella gestione, organizzazione e erogazione soprattutto di quei beni e servizi fondamentali che rendono dignitoso il vivere: aria, acqua, territorio, salute, formazione, lavoro, casa». La giustizia sociale, l'equità economica e la sostenibilità ambientale sono letti in modo interconnesso.

In aggiunta, Proforma definisce 3 valori chiavi del proprio agire:

- *Coesione*: crediamo nel valore della coesione sociale e dei legami di comunità come fattori di inclusione, integrazione e sicurezza.
- *Promozione*: Promuoviamo la cultura della relazione e dei legami personali, familiari e sociali, rispettosi della persona e dei diritti di cui è portatrice in ogni contesto.
- *Sostegno*: sosteniamo e valorizziamo il lavoro di rete che è capace di attivare persone e risorse, rafforzare legami, trasformare un territorio in una comunità.

Questi valori sono incorporati nel loro lavoro, ma vengono presi in considerazione anche quando sostengono altre organizzazioni, ad esempio, Indaco Teatro con L'altro APS che tiene laboratori teatrali per persone con disabilità, e Progetto Arcolabeno che aiuta le persone che lottano contro le dipendenze.

Ma c'è un altro concetto caro a Proforma, il concetto di *fare casa*. «Fare casa significa apertura, accoglienza, inclusione, nella certezza, questa sì, forte, che si cresce solo e soltanto sulla differenza. Fare casa dentro di noi, fra queste mura, in questa comunità».

Infine, Proforma ha l'ambizione di porsi come motore territoriale di uno sviluppo sostenibile, co-costruendo, un territorio in cui la formazione e l'istruzione siano accessibili a tutta la comunità, per contribuire a un'idea di società in cui diventino meno diseguali le opportunità di partenza di tutti i cittadini e si diffonda la cultura del bene comune.

A titolo di esempio, si riporta un estratto di note sul campo:

*Parlo con Paolo dopo l'assemblea dei soci e l'approvazione del Bilancio Sociale 2023. Paolo riflette su un incontro, di poche settimane prima del LABER, dicendo di non essere d'accordo su quello che è stato detto da un'altra cooperativa, ovvero, che il ruolo degli ETS è quello di anticipare i bisogni sociali perché nella società in cui viviamo, capitalista, i bisogni che percepiamo sono canalizzati tramite una lente consumista. Invece, lui pensa che il ruolo degli ETS sia quello di trasformare la visione della società, quindi quando Proforma eroga i corsi IeFP non aiuta semplicemente i propri ragazzi a sviluppare competenze professionali ma li aiuta a sviluppare un modo di pensare diverso, inclusivo, attento alla diversità, che gli permetta di agire in modo responsabile e di cambiare quello che desiderano cambiare nella società. Questo dovrebbe essere il ruolo del Terzo Settore.*

## **Discussione. Apprendimento organizzativo e consulenza pedagogica**

Proforma è un esempio di Ente del Terzo Settore che costruisce la propria azione pratica in linea con i propri valori e visioni del mondo, contribuendo, quindi, a promuovere un cambiamento trasformativo a livello locale.

Lo studio sottolinea punti di forza e debolezza nella mobilitazione di competenze di sostenibilità da parte di Proforma. Innanzitutto, Proforma dipende fortemente da finanziamenti pubblici per l'erogazione dei propri servizi il che la rende vulnerabile a cambi politici e ideologici, così come è stato per la terminazione dell'erogazione di finanziamenti per corsi drop-out da parte della Regione Toscana. Questa vulnerabilità è contenuta nei termini in cui Proforma si impegna a differenziare le entrate economiche tramite finanziamenti di Fondazioni o con progetti europei. Inoltre, ha saputo anche attingere a strategie di crowdfunding sul territorio per la realizzazione di attività specifiche come la cucina inclusiva.

Dal caso di Proforma si possono apprendere diverse strategie in termini di comunicazione interna ed esterna, in particolar modo guardando all'esempio del Festival Inclusione nella Diversità, tramite il quale Proforma riesce a coinvolgere, co-progettare e comunicare il proprio impatto sul territorio ad una varietà di stakeholders, dagli utenti diretti ai finanziatori. Il cuore della cultura organizzativa di Proforma risiede nella sua capacità di costruzione e

mobilizzazione di una rete territoriale che coinvolge istituzioni governative, scolastiche, imprese private e cooperative nonché fondamentale il collegamento con l'università per riflettere sulla propria innovazione organizzativa oltre che costruire progettualità condivise.

Tuttavia, emerge un bisogno di sviluppo organizzativo in termini di condivisione del lavoro e conciliazione dei tempi vita-lavoro e di conseguenza di sviluppo professionale per l'applicazione di capacità di cura di se stessi in ambito lavorativo. Ciononostante, Proforma non è estranea ai cambiamenti, siano essi generazionali e manageriali, come il trasferimento della presidenza ad una figura con competenze aziendali e di leadership diverse da quelle settoriali del precedente presidente; siano essi in termini di apertura verso il territorio con azioni di sensibilizzazione della comunità come leva strategica per il conseguimento della propria mission d'impresa, facendo uso anche di strumenti atipici per il mondo cooperativo. Si fissano, comunque, dei punti fermi quali quello di un team che lavora per obiettivi sociali sulla base di valori comuni.

Tramite un processo di valutazione e auto-valutazione partecipata una serie di fattori educativi sono stati mobilitati al fine di attivare processi di apprendimento e professionalizzazione in materia di sostenibilità nell'agenzia formativa e cooperativa Proforma. Il caso di Proforma si caratterizza come una forma di *reactive learning* ovvero un processo intenzionale che occorre nel pieno dell'azione dove non c'è spazio per pensare (Federighi, 2009). Il fattore di contesto di avere una ricercatrice, un agente esterno, presso Proforma ha svolto una funzione educativa generatrice di processi di apprendimento in termini di innovazione organizzativa e di processo. Infatti, come ricercatrice ho preso in carico compiti che fanno parte della vita quotidiana dell'impresa sociale al fine di studiare il dispositivo formativo aziendale, ovvero l'insieme di norme e misure – formalizzate e non – adottate da un'impresa e delle regole di comportamento che determinano le modalità di accesso e di esercizio e sviluppo dei saperi professionali e individuali. Nel caso di Proforma, si può affermare che è avvenuto un processo di internalizzazione della pratica della sostenibilità in conoscenze tacite al livello individuale. Il percorso di ricerca e di stesura di articoli e della tesi dottorale, nonché la co-elaborazione del bilancio sociale 2023, ha dato avvio ad un processo di trasformazione della conoscenza tacita individuale in cultura organizzativa della sostenibilità. Questo lavoro di riconoscimento di una particolare cultura organizzativa della cooperativa all'interno di una ricerca di dottorato e di auto-riconoscimento di competenze tacite da parte di Proforma può incoraggiare i soggetti a mobilitare e sviluppare ancora di più tali competenze all'interno dell'ambiente di lavoro. Proforma diventa un *reflective*



*practioner* (Federighi, 2009) che collettivamente mette in discussione il motivo per cui le cose vengono fatte in un certo modo; riconosce il valore delle conoscenze locali e informali acquisite; considera i processi storici e sociali che influenzano le proprie decisioni; ammette forme non tradizionali di conoscenza, come le emozioni, la percezione sensoriale e l'estetica; mette in discussione le domande che tende a porsi; cerca discrepanze tra ciò che essi e gli altri dicono di fare e ciò che realmente fanno; e cerca di diventare consapevole di come il proprio ragionamento possa talvolta diventare autoreferenziale e auto-confermante.

Proforma ha esplicitato pratiche di socializzazione della conoscenza tra figure di middle management e management verso figure che ricoprono funzioni operative. È evidente anche la conversione di questa conoscenza nella progettazione di servizi e interventi educativi sul territorio. Tuttavia, non è chiaro, essendo mancato un dialogo diretto con le figure operative, quanto la cultura organizzativa della sostenibilità sia stata introiettata come conoscenza tacita e esplicita all'interno di modalità organizzative permanenti e quanto gli operatori conferiscono senso al proprio agire.

Mentre la consulenza pedagogica (Melacarne, 2021), come servizio professionale che identifica problemi organizzativi e raccomanda azioni, è già ampiamente discussa nella ricerca pedagogica, questo studio invita a riflettere sul ruolo dei professionisti dell'educazione e della formazione nell'ambito dell'*organisational knowledge creation* (Nonaka e Takeuchi, 1995). Ruolo che si configura non come consulenza spot ma come un percorso di costruzione di capacità e di trasformazione di conoscenze tacite in conoscenze esplicite che ogni membro dell'organizzazione è in grado di agire. Si tratta di un percorso di consulenza non standardizzabile nei tempi o negli strumenti utilizzabili e che richiede una ampia negoziazione di responsabilità tra consulente e organizzazione. Non è il/la consulente responsabile di apportare innovazione organizzativa ma l'organizzazione stessa che viene responsabilizzata ad apprendere quale cambiamento si rende necessario e come implementarlo. Tale processo richiede di costruire partnership strategiche tra mondo della ricerca applicata e imprese.

## Conclusioni

In questo contributo, è stata messa in evidenza la cultura organizzativa della cooperativa Proforma. I risultati evidenziano 5 criteri di sostenibilità – reperimento di risorse economiche, comunicazione e narrazione, lavoro, qualità delle relazioni, trasformazione delle pratiche – sulla base dei quali la cooperativa è stata valutata e si è auto-valutata. Ne emerge una cooperativa che

agisce un *mindset* orientato alla sostenibilità e associate competenze per contribuire a dare forma a una comunità sostenibile al livello locale, quindi rappresentando un seme per un cambiamento trasformativo della società. Sono stati discussi punti di forza e di debolezza nella mobilitazione di competenze di sostenibilità, quindi, contribuendo a definire la sostenibilità come un processo in continuo divenire, mai incompiuto o perfetto. Facendo ciò, lo studio si pone come attrattivo per diversi stakeholders: aspiranti imprenditori sociali che possono trarre beneficio dal conoscere in anticipo punti di forza e debolezza nella mobilitazione di competenze di sostenibilità all'interno di una cultura organizzativa cooperativa; altri Enti del Terzo Settore possono apprendere nuove strategie per guidare il proprio lavoro di soddisfacimento di obiettivi sociali e/o ambientali; infine, l'elaborato offre ispirazione per i decisori politici che possono sviluppare politiche e spazi istituzionali che favoriscano l'agire degli ETS così da amplificarne il loro impatto generativo nelle comunità.

Lo studio invita, inoltre, accademici nell'ambito dell'educazione a riflettere su una particolare figura professionale dell'educazione e della formazione – il/la consulente pedagogico/a – che possa facilitare l'apprendimento incorporato nei luoghi di lavoro per lo sviluppo di competenze di sostenibilità.

Il percorso di ricerca, oltre a collezionare dati, ha permesso di stimolare una riflessione sull'identità professionale di Proforma come agente di cambiamento per la sostenibilità. L'interazione tra ricercatrice e cooperativa non è stata neutra, in quanto sono state portate avanti numerose discussioni formali e informali su specifiche iniziative di sostenibilità e sul loro impatto, processo che ha portato ad un'elaborazione critica e trasformativa delle nostre mutue conoscenze, competenze e atteggiamenti nei confronti dell'argomento. L'outcome è stato quello di rafforzare il complessivo approccio cooperativo di Proforma in coerenza con i suoi elementi generativi, la vision ed i valori ispiratori.

## Riferimenti bibliografici

- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Coggi, C., e Ricchiardi, P. (2005). *Progettare la ricerca empirica in educazione* (pp. 1-270). Carocci.
- Federighi, P. (2009). L'educazione incorporata nel lavoro. *Studi sulla formazione*, 12(1/2), pp. 133-151. Doi: 10.1400/185385.
- Forum terzo settore (2023). *Dalla percezione al cambiamento: Il Terzo settore oltre*

- il fare*. Testo disponibile al sito <https://www.forumterzosettore.it/2023/11/29/dalla-percezione-al-cambiamento-il-terzo-settor-e-oltre-il-fare/> (data di consultazione 12/07/2024).
- Gibson-Graham, J. K. (2008). *Diverse economies: performative practices for other worlds*. *Progress in human geography*, 32(5), pp. 613-632. Doi: 10.1177/0309132508090821.
- Johanisova, N. (2020, February 5). *The Social Solidarity Economy as a Strategy to Mitigate the Climate Crisis*. *Heinrich Böll Stiftung*. Testo disponibile al sito <https://gr.boell.org/en/2020/02/05/social-solidarity-economy-strategy-mitigate-climate-crisis> (data di consultazione 12/07/2024).
- Melacarne, C. (2021). *La consulenza pedagogica. Negoziazione in corso*. In G. Del Gobbo, e P. Federighi, *Professioni dell'educazione e della Formazione. Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia* (pp. 251-271). Firenze: editpress.
- Mortari, L. (2009). *Ricercare e riflettere*. Roma: Carocci.
- Mugnaini, S. (in press). *Il codice del cambiamento: il Terzo Settore come veicolo di trasformazione sociale*. In V. Boffo & F. Togni (in press), *Esercizi di ricerca. Dottorato e politiche per la formazione*. Firenze: Firenze University Press.
- Nonaka, I., e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- O'Brien, K. (2021). *You matter more than you think: Quantum Social Change in Response to a World in Crisis*. Oslo: cCHANGE Press.
- O'Brien, K., e Leichenko, R. (2019). *Toward an integrative discourse on climate change*. *Dialogues in Human Geography*, 9(1), pp. 33-37. Doi: 10.1177/2043820619829933.
- Piasere, L. (2002). *L'etnografo imperfetto. Esperienza e cognizione in antropologia*. Bari: Laterza.
- Semeraro, R. (2014). *L'analisi qualitativa dei dati di ricerca in educazione*. *Italian Journal of educational research*, (7), pp. 97-106.
- Semi, G. (2010). *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*. il Mulino.
- Wamsler, C., e Bristow, J. (2022). *At the intersection of mind and climate change: Integrating inner dimensions of climate change into policymaking and practice*. *Climatic Change*, 173(1-2). Doi: 10.1007/s10584-022-03398-9.