

Il codice del cambiamento: il Terzo Settore come veicolo di trasformazione sociale

Silvia Mugnaini

Abstract:

Nonostante il Terzo Settore rappresenti un veicolo di trasformazione sociale, esso stenta a riconoscersi come protagonista di un processo di cambiamento, segnalando il bisogno di un percorso culturale, di auto-percezione e presa di consapevolezza della propria identità. Per questo, il contributo mappa, attraverso *learning hub* e interviste, la percezione del Terzo Settore rispetto alla pratica e alla cultura della sostenibilità nella soddisfazione dei bisogni sociali. Dall'analisi emerge la necessità di interconnettere aspetti economici, di organizzazione del lavoro, relazionali, comunicativi e di trasformazione di pratiche per porsi come veicolo di trasformazione sociale. Tale framework costituisce la base per promuovere azioni di *capacity building* in materia di sostenibilità rivolte al Terzo Settore.

Parole chiave: *Agency*; Ricerca collaborativa; Sostenibilità; Terzo Settore; Trasformazione

1. Introduzione

Ricerche precedenti (O'Brien 2021; Ives et al. 2023; Moore, Riddell e Vocisano 2015) hanno riconosciuto che le emergenze socio-ecologiche sono causate dal sistema economico dominante – il capitalismo – e incorporate nelle mentalità associate: sfruttamento di persone e ambiente, patriarcato, alienazione, consumismo, ecc. È allora emerso il concetto di 'cambiamento trasformativo', ossia un processo di liberazione del potenziale umano per rispondere in modo sostenibile alle crisi globali. Tuttavia, persistono notevoli difficoltà nel compiere *consapevolmente* una trasformazione individuale e sistemica (O'Brien 2021), in quanto essa è costantemente minata da modalità di lavoro inconsapevoli e dissimulate che rafforzano i principi della logica della crescita economica, la competizione e l'esercizio di potere sugli altri (Fletcher e Tham 2023). Pertanto, risulta essenziale sviluppare la qualità dell'*agency*, ovvero, dotare individui e comunità della capacità di mobilitare competenze, sulla base di valori collettivi e condizioni uniche di contesto, per un cambiamento trasformativo (O'Brien et al. 2023), adottando una mentalità adeguata (Raworth 2017). In altre parole, saper individuare valori e principi, identificare cosa funziona e cosa no nel proprio contesto organizzativo e comunitario, determinare i cambia-

Silvia Mugnaini, University of Florence, Italy, silvia.mugnaini@unifi.it, 0000-0001-8046-6959

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Silvia Mugnaini, *Il codice del cambiamento: il Terzo Settore come veicolo di trasformazione sociale*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7.21, in Vanna Boffo, Fabio Togni (edited by), *La formazione alla ricerca. Il dottorato fra qualità e prospettive future*, pp. 195-205, 2024, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0504-7, DOI 10.36253/979-12-215-0504-7

menti necessari da compiere e definire le azioni concrete per raggiungere gli obiettivi prefissati (O'Brien et al. 2023).

Negli ambienti professionali e lavorativi, l'*agency* emerge come un fattore di rilevanza significativa per promuovere un cambiamento individuale e sistemico (O'Brien 2018). Dato questo contesto, la ricerca si concentra sugli Enti del Terzo Settore, in quanto rappresentano i semi di un'economia radicalmente diversa, la quale pone al centro le persone, anziché il profitto, e reinveste il surplus generato in obiettivi ambientali e sociali (UNTFSSSE 2022). Il Terzo Settore è intrinsecamente orientato al cambiamento: il suo agire, radicato nelle comunità locali e a stretto contatto con le persone, si configura come un veicolo di trasformazione sociale (Forum Terzo Settore 2021). Infatti, vi è una coerenza intrinseca tra le azioni del Terzo Settore e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (vedi Fig. 1).

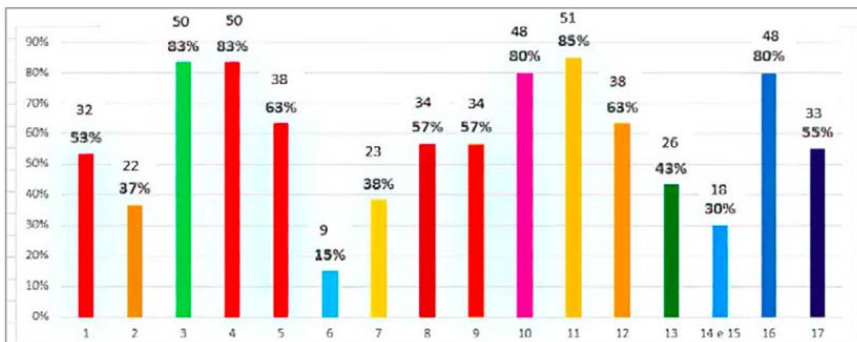


Figura 1 – L'economia sociale contribuisce agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Forum Terzo Settore 2021, 27).

Recentemente, si è giunti al riconoscimento che l'azione pratica necessita di essere affiancata da un cambio di paradigma, di cui gli stessi Enti devono farsi promotori, ribaltando l'idea dominante dell'inevitabilità di un'economia incentrata sul profitto piuttosto che a vantaggio dei più deboli e della collettività (Forum Terzo Settore 2023).

Al contempo, gli stessi Enti che intendono ottenere risultati sul piano economico, sociale e ambientale segnalano che hanno bisogno di *capacity building* per individuare e adottare pratiche più sostenibili e sviluppare capacità e conoscenze, anche in merito alle opportunità di finanziamento (CE 2021).

Il presente contributo è, quindi, guidato dalla domanda:

- Cosa contraddistingue la qualità dell'*agency* delle organizzazioni del Terzo Settore che contribuiscono al cambiamento sociale?

Lo studio mappa la percezione delle organizzazioni stesse rispetto alla pratica e alla cultura della sostenibilità per promuovere un cambiamento radicale dei sistemi ecologici, sociali, economici e culturali.

2. Metodologia. Ricerca collaborativa per una trasformazione sociale

Fare ricerca per favorire una trasformazione sociale richiede necessariamente di mettere in discussione il paradigma scientifico dominante e imbarcarsi in un'azione di decolonizzazione di metodi e approcci alla ricerca tradizionali (Ives et al. 2023). Quest'azione richiede l'inclusione di diversi tipi di conoscenza quali conoscenze pratiche, situate e «humble reflexivity» (Ives et al. 2023, 2783). Guardarsi interiormente permette di attingere alla profonda conoscenza che ognuno ha della propria vita e delle proprie organizzazioni (Fletcher e Tham 2023). Come suggerito da Fletcher e Tham (2023), le conoscenze in materia di sostenibilità esistono ovunque, anche se forse non sono state etichettate come tali. Inoltre, la produzione di tali forme di sapere diversificate richiede un approccio di ricerca collaborativa, che si basi su interazioni rispettose delle prospettive appartenenti ai soggetti con i quali si fa ricerca (Ives et al. 2023).

I partecipanti di questo studio sono 10 Enti del Terzo Settore situati in Svezia, nelle regioni Skåne e Småland, in quanto soggetti coinvolti nell'economia diversificata che possono insegnarci aprendo nuovi mondi di possibilità (Gibson-Graham, Cameron e Healy 2013). La diversità intrinseca del Terzo Settore si manifesta tramite un lavoro di contaminazione di punti di vista (vedi Tab. 1).

Tabella 1 – Materiale empirico.

Organizzazione	Settore	Partecipante
Mundekulla	Retreat Centre	Leadership
Iris Markaryd	Sportello di ascolto	Leadership
Odlingen	Agricoltura/progetto artistico	Leader del progetto/artista
Botildenborg	Agricoltura	Tirocinante
Macken	Re-design e integrazione	Presidente + Presidente del Consiglio di amministrazione
Feminist Farmers	Agricoltura	Volontari*
Smålands Trädgård	Co-working space	Volontari*
Circle Centre Lund	Library of goods	2 Membr* del direttivo
Alnarp's Agroecology Farm	Agricoltura	3 Membr* del direttivo + 1 volontari*
Matvarukooperativ	Agricoltura	Volontari* team comunicazione

Per raccogliere dati, sono stati progettati dei workshop come *potential learning hub* (Fletcher e Tham 2023, 14), ovvero, arene di apprendimento per consentire la riflessività, in cui gli enti erano chiamati a ricostruire, tramite domande guida¹, i valori, la struttura organizzativa, le competenze, le relazioni, gli aspetti economici e ambientali sottesi alla costruzione di un presente e un futuro sostenibili per le comunità territoriali nei quali sono situati.

Specifiche circostanze socio-materiali sono state definite al fine di costituire co-presenza radicale tra i partecipanti. I *learning hub* si sono sviluppati in tre siti distinti e sono stati co-facilitati da soggetti diversi. Il primo si è svolto in uno studio condiviso da designer e artisti a Malmö, in Norra Grängesbergsgatan, centro industriale e creativo che ospita molte associazioni culturali senza scopo di lucro². Esso è stato co-facilitato da Ann Light, ricercatrice dell'Università di Malmö. Il secondo si è svolto in una *Tiny House on Wheels*, parcheggiata nel campus dell'Università di Linnaeus a Växjö, parte del progetto di ricerca *Holding Surplus House*, con la co-facilitazione dei membri del progetto Åsa Ståhl, Svenja Keune e Stephan Hruza. Il terzo si è tenuto presso l'*Arbetarnas Bildningsförbund* di Malmö, in collaborazione e con la co-facilitazione dell'Institute for Degrowth Studies di Malmö, un'organizzazione non profit che promuove la discussione e la pratica della decrescita.

I *learning hub* si sono caratterizzati anche come comunità di pratica (Moore, Riddell e Vocisano 2015), in cui i partecipanti hanno condiviso esperienze e *best practices*, stabilito relazioni, collaborazioni e possibilità di azione collettiva futura, quindi contribuendo ad un'esperienza di co-learning e di apprendimento sociale.

I *learning hub* sono stati preceduti da un'intervista semi-strutturata a Coompanion, consorzio di cooperative svedese che promuove l'imprenditorialità sostenibile, per capire il contesto e individuare i partecipanti.

Due interviste semi-strutturate individuali³ sono state tenute con imprese sociali impossibilitate a partecipare ai *learning hub*.

I *learning hub* e le interviste sono stati audio registrati e trascritti per poi condurre un'analisi del contenuto deduttiva sulla base delle domande guida, usando il software QCAmap.

3. Risultati. Le competenze del Terzo Settore per la trasformazione sociale

L'analisi rivela un insieme di valori e indicatori di comportamento abilitanti e disabilitanti rispetto al ruolo del Terzo Settore come veicolo di trasformazione sociale (vedi Fig. 2).

¹ Si veda l'appendice per la lista completa delle domande guida.

² Nei risultati i *learning hub* sono riferiti come H1 e così via.

³ Nei risultati le interviste sono riferite come I1 e I2.



Figura 2 – La percezione del Terzo Settore sulle competenze e i valori da mobilitare per essere veicolo di trasformazione sociale.

3.1 Reperimento di risorse economiche

I partecipanti hanno evidenziato la necessità di saper bilanciare il valore emotivo legato agli obiettivi sociali e/o ambientali dell'Ente con la necessità di generare valore economico:

We were determined to find a way [...] to preserve the energy that was curated and developed, [...] but [...] also to make it viable, meaning bringing the kind of guests that can help us balance the expense, pay for fair salary, for sustainable employment, being a good citizen in the Kommun of Kalmar and abroad [...]. And also, to put money aside for further investments and growth (I1).

Al fine di sostenere questo aspetto economico, un'altra capacità chiave individuata dai partecipanti è quella di saper fare marketing e branding. Questo tema emerge, tuttavia, come divisivo nella percezione dei partecipanti:

We were trying to get business advice and [...] his reflection on our idea was that it was so cool, so great that we have branded ourselves with the Feminist Farmers because it was such a hot topic right now and we were so pissed off that he would say it is so fashionable to think and work with feminism (H2).

Un altro concorda: «Most of the social companies are driven by many idealists having good ideas and they do not want to sell, [...] we have never wanted to sell» (H2).

Dall'altro lato, la sopravvivenza economica dipende dal fatto che «we cannot rely on (public) funds only» (I2). Invece, è fondamentale diversificare al fine di facilitare entrate regolari: «we have decided to work specifically in partnership

with the Municipality and the private sector» e allo stesso tempo di differenziare le attività commerciali «so we have started to create a plan to make money ourselves and the first thing we did was to decide to open a shop and the café» (I2).

Si riscontra un ulteriore problema legato ai finanziamenti «one is dependent upon what the funders want, your hands are tied» (H1).

3.2 Organizzazione del lavoro

Un fattore abilitante è la capacità di diversificare in termini di erogazione del lavoro. Si spazia tra lavoro volontario, a ore, 2 volte a settimana o part-time. Punti fondamentali sono quelli di:

1. avere professionisti con profili aperti e capacità diversificate;
2. costruire la base dell'organizzazione su lavoro retribuito;
3. avere un numero diversificato di dipendenti che svolgono poche ore piuttosto che avere un'organizzazione che dipende da 1 persona impiegata full-time che poi è sovraccarica.

'Diversità' è la parola chiave anche rispetto alle nomine di un direttivo:

I think that to manage a business in a professional way, I need to have around me people who are able to do what I cannot do. So I cannot have many social workers in the administration board. So there are an economist, a manager, an IT, a police officer, a doctor and an environmental specialist and I (I2).

3.3 Relazioni

Coltivare iniziative di sostenibilità richiede di curare relazioni complesse. «I think about this in terms of personal sustainability and then organisational sustainability, community sustainability and world sustainability and how in a way if you don't relate all four levels you can't really contribute» (H1).

Si parte dal curare la relazione con se stessi in quanto «if a human feels reasonably in balance, most days and most hours in a day, then only then one can contribute to a healthy organisation» (I1). Successivamente «only a healthy organisation that feels reasonably in balance with their business affairs and with their future, only then can reasonably include nature-positive behaviour» (I1).

Le relazioni sono lette in una visione sistemica, collegando il lavoro locale alle crisi globali e integrando diverse dimensioni della sostenibilità: «And in the whole scheme of things if you then return to an investment you need to pay salaries, to keep the community alive and to invest and maintain and restore [...] the biodiversity ecosystem» (I1). Similmente si interpreta il lavoro all'interno della comunità: «It is important to them as well that children and youths grow up here, are feeling well here and they want to stay and work here. The benefits are many» (I2).

Saper collegare locale e globale serve anche a portare avanti i propri obiettivi e, in questo senso, è fondamentale la capacità di *lobbying*, ovvero, di saper influenzare stakeholders chiave per cambiare quelle leggi che vanno a svantaggio del proprio obiettivo (H2).

3.4 Comunicazione

Per garantirsi degli alleati è essenziale saper essere ambasciatore dei propri valori, obiettivi, e interessi: «It is a dance. In each of these scopes you need ambassadors. But I don't go and talk to a company and tell things in the way I would sell it to the municipality. I would need to talk their talk» (H2). Similmente è importante approcciare le persone dalla loro prospettiva: «You are whole yourself. [...] now I am talking to you as a parent, as a politician, as a society member, as a decision maker, as a man... so you need to call to these (identities) as close as possible» (H2).

Diverse narrazioni si associano a particolari posizioni politiche: «We are also very aware that we receive financial support from the municipality, and if we appear too radical, there is a risk that a change in politics could lead to a loss of support» (H3). Alcuni partecipanti criticano questa posizione: «be coherent with your discourse and what you are fighting for» mentre altri sostengono che «just by pursuing our current activities, we are automatically labeled as 'radicals' [...] therefore we can be free to take a stand [...]. It just depends on who creates the narrative. And it is better to be in charge of the narrative» (H3).

3.5 Architettura organizzativa

Chi lavora nel settore deve essere in grado di lasciar andare, consentendo a nuove persone con nuove competenze di assumere la guida: «he knew he had to let go because he knew he is not the one to transform and reform Mundekulla into something that can survive for another 25 years» (I1). Questo processo non sempre avviene senza conflitto: «it broke my heart to see they basically took everything we said, we worked on, we were doing [...], but amazing things keep happening so in that way you put it in the balance, which you have to» (H2).

Trasformarsi significa anche cambiare forma: «It was a passion project, [...] but then [...] we decided to form a new economic association [...] and that is still running» (H2).

3.6 Valori e paradigmi

La forza del mondo cooperativo risiede nel fatto che «you work for one goal and [...] the goal is not earning money, the goal is helping as many as possible and I think this is what creates engagement» (H2). Un altro punto di forza è la trasparenza: «We have an elected board, and members can vote on proposals and evaluate our processes. If we engage in unsustainable practices, members can vote us out or against the project/activity» (H3).

Vi sono prospettive contrastanti in termini di posizione con cui porsi come ente del Terzo Settore: «We need to let go a bit of this idealism if we want to really make a difference. We need to build (social enterprises) on professionalism and realism» e come individui «we need to see ourselves as business leaders» (I2). Altri vedono il mondo cooperativo «born out of ideology» (H3) e

considerano il perseguimento di guadagno completamente al di fuori della loro visione d'impresa. In questo senso, è importante la capacità di accettare la complicità: «we are always going to do something that violates our values, we know we can't be perfect» (H1).

Anche i valori hanno una tripla dimensione, economica, sociale e ambientale: «If we were to account for the labor, the food value, and the environmental impact of maintaining the land sustainably, the price would be much higher. This would make the veggie box exclusive and unsustainable for many» (H3).

4. Discussione. Verso un codice del cambiamento del Terzo Settore

I risultati sulla percezione del Terzo Settore, rispetto ai fattori abilitanti e disabilitanti dell'agire come motore di trasformazione sociale, si riflettono in varie teorie del cambiamento sociale.

Gli Enti sono ben consapevoli che la diversità economica moltiplica le opportunità per agire verso la trasformazione sociale. Questa consapevolezza risuona nel lavoro di Gibson-Graham, Cameron e Healy (2013), che hanno ridisegnato l'economia come un iceberg. Al di sopra della linea di galleggiamento c'è il lavoro salariato che produce per un mercato in un'impresa capitalistica. Sotto la linea di galleggiamento c'è una serie di persone, luoghi e attività che contribuiscono al nostro benessere, incluso il mondo cooperativo, le diverse forme di finanziamento e di organizzazione del lavoro sopra emerse. Questa espansione degli immaginari lavorativi può essere letta secondo la teoria della decrescita in termini di *work-life balance* e policy per lo stimolo dell'occupazione. Gli studiosi della decrescita sostengono che la riduzione dell'orario di lavoro presenta molteplici vantaggi, che vanno da una maggiore qualità della vita a una preconditione per l'adozione di stili di vita a minore impatto ambientale (Vincent e Brandellero 2023). Il tempo libero è poi immaginato per essere dedicato ai doveri di cittadino, al godimento della vita e al riposo (Vincent e Brandellero 2023). Gli studiosi della decrescita immaginano un mix di lavoro retribuito o non retribuito come fase di transizione verso un lavoro non mercificato basato sul principio di reciprocità, sebbene, ad oggi, questa opzione sia disponibile solo per persone con situazioni abitative e reddituali stabili, nonché per coloro che hanno un'elevata consapevolezza della crisi climatica, lasciando fuori le persone in posizioni più precarie (Vincent e Brandellero 2023).

Vincent e Brandellero (2023) confermano anche il tema dell'engagement, sostenendo che il sistema cooperativo favorisce non solo una maggiore responsabilità personale e collettiva, ma anche un'etica non monetaria: i lavoratori scelgono di rimanere nella cooperativa anche se gli viene offerto uno stipendio più alto altrove, grazie al loro impegno nei confronti dei principi del collettivo.

Emerge tensione rispetto alla domanda su quale narrativa sia più strategica adottare. Fletcher e Tham (2023) sottolineano come il linguaggio crei cambiamenti di mentalità attraverso le parole e apra spazi di azione. Rappresentare e documentare l'enorme varietà di pratiche economiche, lavorative e di organizzazioni economiche che contribuiscono al benessere sociale serve a smantellare

l'effetto performativo delle rappresentazioni capitalistiche che frenano e disincentivano le iniziative di altre forme economiche (Gibson-Graham, Cameron e Healy 2013). Quindi, c'è bisogno di trovare nuove parole e immagini per articolare una nuova visione del mondo (Raworth 2017). Così come per il tema del marketing e branding, siamo di fronte ad uno scontro generazionale, posizionale e valoriale. La leadership comprende l'influenza che una certa narrativa può avere sulla politica, sui finanziamenti o clienti, e sull'immagine dell'Ente. Al contrario, *volontar** e tirocinanti, seppur consapevoli, sono tendenzialmente orientati a posizioni di critica dello status quo. Come è intuibile, posizioni di leadership sono ricoperte dalla generazione del boom economico che ha usufruito dei privilegi della crescita. Invece, *volontar** e tirocinanti, coinvolti in questo studio, sono individui con livello di istruzione terziaria su tematiche ambientali e, pertanto, attribuiscono la causa delle emergenze socio-ecologiche al paradigma della crescita economica delle generazioni precedenti, sentendosi responsabili di agire per un cambiamento.

C'è totale accordo sull'approccio relazionale che da sempre rappresenta lo strumento tramite cui il Terzo Settore persegue in maniera più efficiente gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Forum Terzo Settore 2021). Approccio che passa tramite la cura, di noi stessi e degli altri, e che è particolarmente necessario nel difficile lavoro di cambiamento ma che trasforma anche radicalmente la nozione di sostenibilità dal dominio degli esperti a pratiche che coinvolgono tutti (Fletcher e Tham 2023). La dimensione ambientale risulta incorporata al tema delle relazioni ed è esplicitata nei valori.

5. Conclusioni e prossimi steps della ricerca

Il contributo ha presentato una ricerca collaborativa che intenzionalmente fa uso di strumenti prevalentemente di carattere formativo per raccogliere dati di ricerca. I risultati sottolineano la necessità, per il Terzo Settore, di sviluppare la capacità di essere creativi nel modo di reperire risorse economiche e organizzare il lavoro. Si enfatizzano, inoltre, la capacità di relazionarsi e prendersi cura di se stessi, della propria organizzazione, della propria comunità e dell'ambiente naturale e, allo stesso tempo, la capacità di presentare una diversa narrazione che faccia affidamento sull'impegno autentico del mondo cooperativo. In aggiunta, il perseguimento di obiettivi sociali e ambientali richiede la capacità di lasciar andare e permettere a nuove forme di business di svilupparsi o nuove figure di assumere la guida.

L'utilizzo di metodi destinati alla formazione per fare ricerca ha consentito di mettere meglio a fuoco metodi di formazione per Enti del Terzo Settore impegnati nella trasformazione sociale. L'impatto che la ricerca si pone di offrire prossimamente è quello di validare un pacchetto di azioni di *capacity building* in materia di sostenibilità rivolte al Terzo Settore, tramite micro-sperimentazioni di replica dei *learning hub*.

Riferimenti bibliografici

- CE. 2021. *Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale*. Bruxelles: Commissione Europea. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778>> (2024-02-01).
- Fletcher, K., e M. Tham. 2023. *Earth Logic Gardening: A Practical Guide to Growing Ecological, Social, Cultural and Economic Change*. Macclesfield-London: Earth Logic Publishing. <<https://earthlogic.info/wp-content/uploads/2023/04/Earth-Logic-Gardening.pdf>> (2024-02-01).
- Forum Terzo Settore. 2021. *Il terzo settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto 2021*. Roma: Forum Nazionale del Terzo Settore. <https://www.forumterzosettore.it/files/2021/05/Report-SDGs2021_DEF_grafica.pdf> (2024-02-01).
- Forum Terzo Settore. 2023. "Dalla percezione al cambiamento: Il Terzo settore oltre il fare." *Comunicati stampa*. <<https://www.forumterzosettore.it/2023/11/29/dalla-percezione-al-cambiamento-il-terzo-settore-oltre-il-fare/>> 29 novembre (2024-02-01).
- Gibson-Graham, J.K., Cameron, J., e S. Healy. 2013. *Take Back the Economy: An Ethical Guide for Transforming Our Communities*. Minneapolis: University of Minnesota Press. <<https://www.upress.umn.edu/book-division/books/take-back-the-economy#>> (2024-02-01).
- Ives, C.D., Schöpke, N., Woiwode, C., e C. Wamsler. 2023. "IMAGINE Sustainability: Integrated Inner-outer Transformation in Research, Education and Practice." *Sustainability Science* 18: 2777-86. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01368-3>.
- Moore, M.L., Riddell, D., e D. Vocisano. 2015. "Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation." *The Journal of Corporate Citizenship* 58: 67-84. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009>.
- O'Brien, K. 2018. "Is the 1.5° C Target Possible? Exploring the Three Spheres of Transformation". *Current Opinion in Environmental Sustainability* 31: 153-60. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.04.010>.
- O'Brien, K. 2021. *You Matter More Than You Think: Quantum Social Change for a Thriving World*. Oslo: cCHANGE Press.
- O'Brien, K., Carmona, R., Gram-Hanssen, I., Hochachka, G., Sygna, L., et al. 2023. "Fractal Approaches to Scaling Transformations to Sustainability". *Ambio* 52: 1448-61. <https://doi.org/10.1007/s13280-023-01873-w>.
- Raworth, K. 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing. <<https://www.chelseagreen.com/product/doughnut-economics-paperback/>> (2024-02-01).
- United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE). 2022. *Advancing the 2030 Agenda through the Social and Solidarity Economy*. Geneva: International Labour Organization. <<https://unsse.org/wp-content/uploads/2022/09/Advancing-the-2030-Agenda-through-the-Social-and-Solidarity-Economy-UNTFSSSE-2022.pdf>> (2024-02-01).
- Vincent, O., e A. Brandellero. 2023. "Transforming Work: A Critical Literature Review on Degrowth, Post-growth, Postcapitalism and Craft Labor". *Journal of Cleaner Production* 430: 139640. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139640>.

Appendice

Domande guida per i *learning hub* e le interviste semi-strutturate.

Sustainability indicators	Description <i>Think of sustainability initiatives carried out in your own organisation...</i>	Enabling factors	Inhibiting factors
Embodying sustainability values	Which organisational culture, which norms, and values <i>enable</i> or <i>inhibit</i> the development and implementation of those sustainability initiatives?		
Institutional sustainability	Which organisational architecture, work-place environment, decisional models, managerial/operational practices <i>enable</i> or <i>inhibit</i> the development and implementation of those sustainability initiatives?		
Educational sustainability	Which skills, attitudes, knowledge do I need to enable the development and implementation of those sustainability initiatives? Which one inhibits them?		
Social sustainability	Which type of relationships within (vertical and horizontal) and outside (with partners and communities) the organisation <i>enable</i> and <i>inhibit</i> the development and implementation of those sustainability initiatives?		
Economic sustainability	Which economic dimensions of my sustainability initiatives <i>enable</i> or <i>inhibit</i> local sustainable development?		
Environmental sustainability	Which environmental dimensions of my sustainability initiatives produce a positive or negative impact on the environment?		