Il Sociale che vogliamo: la cooperazione sociale veneta del 2038, condizioni attrattive e valorizzanti per i soci e i lavoratori del settore

di Linda Croce

Abstract

Social cooperation is facing a deep crisis, marked by a chronic shortage of personnel, growing disaffection towards care professions, and the devaluation of social work. Based on the experience of the Azalea cooperative, this article analyzes these phenomena and, through foresight tools, raises a key strategic question: what conditions and systems can ensure the valorization of personnel and make the sector attractive to new generations?

The analysis of megatrends, the study of emerging skills, and the futures exercise using foresight methods, such as strategic interviews and the Three Horizons framework, have made it possible to outline a desired future for 2038. In this scenario, social cooperation has regained political and economic centrality, investing in innovation, job quality, and sustainability. The study concludes with concrete strategies to address future challenges and build a welfare model capable of responding to evolving social needs.

Keywords: Social cooperation; Innovation; Social workers; Care professions; Future of work.

La pandemia da Covid-19 è stata un fenomeno devastante per tutti, con strascichi emotivi e sociali che si faranno sentire per anni. Ha rappresentato un punto di svolta, accelerando e rendendo visibili trasformazioni culturali e sociali già in atto, che sarebbero comunque emerse ma in modo più graduale e meno traumatico.

A partire dal 2020 sentiamo parlare sempre più di frequente, anche nei media, di carenza d'infermieri e medici nella sanità pubblica. Si parla troppo poco, invece, della pesante carenza di operatori sociosanitari nel privato sociale, che è di fatto un attore strategico per il welfare del Paese. Grandi dimissioni, burnout post-pandemico, carenza di personale, disaffezione alle professioni di cura sono solo alcune delle problematiche che da tempo affliggono il comparto. Un comparto che notoriamente vede professioni impegnative e faticose, da un punto di vista fisico come pure psicologico.

Si tratta di servizi di cura e assistenza essenziali per molti cittadini

e per le loro famiglie: per garantirne la sopravvivenza è urgente individuare soluzioni concrete. Nel 2022 la cooperativa sociale Azalea, cooperativa della quale sono presidente da ormai 10 anni, ha festeggiato il suo Trentesimo anniversario che si è concluso il 7 dicembre con un convegno, a Verona, dal titolo *Il sociale che vogliamo: lavoro di cura, scenari presenti e futuri*. Questo evento ha segnato il momento di restituzione al territorio e di avvio di una riflessione interna sui cambiamenti nel mondo del lavoro in generale, e nel lavoro di cura in particolare.

La necessità di avvicinarsi a queste riflessioni prima e agli studi di futuro poi nasce dall'impatto che stavano avendo all'interno della nostra organizzazione questi cambiamenti, che si sono manifestati inizialmente con una carenza ormai cronica di personale, dovuta sia a un alto numero di dimissioni che a una scarsità strutturale di personale sanitario e sociosanitario.

Fin da subito è emerso un tema cruciale: la scarsa desiderabilità sociale delle professioni di cura. Questa disaffezione è ciò che ci ha preoccupato maggiormente, portandoci a interrogarci su due domande fondamentali: perché sempre meno persone scelgono questo settore? E cosa spinge chi vi lavora da anni ad abbandonarlo per cambiare completamente mestiere?

Per rispondere, siamo passati dalla semplice ottimizzazione del processo di reclutamento, utile solo a tamponare nell'immediato la cronica carenza di personale, a un'analisi più profonda delle motivazioni che hanno spinto molte persone a lasciare la nostra organizzazione, ma soprattutto di ciò che spinge chi è rimasto a restare.

Ogni persona che lascia la cooperativa non è solo un numero: porta via con sé un pezzo della storia di Azalea, insieme a competenze, memoria e relazioni costruite negli anni. A questo si aggiunge la cronica carenza di personale sociosanitario, che mette a rischio la qualità e la stabilità dei nostri servizi. Da queste premesse nasce la necessità di approfondire il problema.

Così prende vita il progetto *Il sociale che vogliamo: lavoro di cura fra scenari presenti e futuri*, che ha caratterizzato il nostro trentesimo anniversario e proseguirà con un percorso di studio, formazione e ricerca sugli scenari futuri, culminato nel 2023 nella tesi di Master in Previsione Sociale.

Il metodo di mappatura dei cambiamenti culturali si è basato su interviste a lavoratori e lavoratrici dei diversi servizi della cooperativa,

oltre che ad ex dipendenti e altri stakeholder[1]. A queste interviste si sono affiancati approfondimenti teorici, analisi dei dati, monitoraggio di blog, notizie dei media, social media e conversazioni online, oltre al confronto con altre cooperative affini per attività ad Azalea.

Nel leggere i risultati di questa prima analisi, è importante considerare che il cambiamento del mondo del lavoro, come ogni trasformazione culturale, è un fenomeno complesso. Quando questo processo di studio è iniziato, agli inizi del 2022, il tema era ancora poco esplorato, soprattutto nel settore sociosanitario. Inoltre, i media e le istituzioni ne parlavano raramente e, quando lo facevano, lo affrontavano con una consapevolezza limitata di cosa sia realmente la cooperazione sociale e del suo ruolo.

Dal lavoro svolto emerge che i fenomeni osservati – burnout post-pandemico, grandi dimissioni, carenza di personale – rappresentano solo la punta dell'iceberg. Sono infatti la manifestazione concreta di trasformazioni culturali nel mondo del lavoro, trasversali a tutti i settori e ben più profonde.

In occasione del trentesimo anniversario della cooperativa, abbiamo analizzato questi cambiamenti, di seguito tra quelli emersi alcuni tra i più rilevanti.

- *Una richiesta di sempre maggiore flessibilità*
- *Digitalizzazione di tutti i processi*
- *Ritorno della centralità delle relazioni nella scelta del lavoro*
- *Lavoro come identità valoriale, ma come espressione di un bisogno individuale*: apparentemente, il ritorno a una concezione del lavoro basata sui valori potrebbe sembrare un vantaggio per la cooperazione sociale, che fin dalle origini ha attratto persone alla ricerca di un sistema di valori condiviso e orientato alla collettività. Tuttavia, per le nuove generazioni, questa ricerca assume un significato diverso rispetto al passato: l'istanza è sempre più individuale, piuttosto che collettiva. I giovani sono infatti caratterizzati da una riscoperta dei valori, dalla voglia di lottare per i diritti e per l'uguaglianza. Sono inoltre molto più aperti e flessibili dei loro predecessori, con una visione ampia e libera da categorie ormai superate; dunque, si aspettano che l'azienda per la quale lavorano rispecchi questa loro mentalità, come specchio del proprio sistema di valori e credenze.

[1] Nel canale YouTube della cooperativa, Azalea cooperativa sociale, è possibile trovare il video reportage con alcune di queste interviste al seguente linkhttps://www.youtube.com/watch?v=ifq3LyOj8Qk

Nella società industriale l'individuo si stemperava nel collettivo, che fosse il collettivo comunista, in alcune zone del mondo, o il collettivo del contratto di lavoro. Ciò che ora emerge, contrapposta alla massificazione, è una maggiore considerazione per l'autonomia dell'individuo, la sua dignità, i suoi diritti, i suoi valori e interessi (De Masi, 1996).

- *Quiet quitting*: il *quiet quitting* è diventato, negli ultimi tempi, uno dei termini più utilizzati per descrivere una tipologia specifica di atteggiamento che le persone assumono nei confronti del proprio lavoro. Viene considerato la rappresentazione della ribellione contro la "cultura dello stacanovismo". Sebbene la traduzione letterale del termine sia "abbandono silenzioso" (dall'inglese *to quit* che significa "dimettersi, lasciare, abbandonare"), il *quiet quitting* non indica un fenomeno legato alle dimissioni. Prima di tutto, riguarda persone che non sono motivate né ingaggiate all'interno dei progetti in cui sono coinvolte. Esse, infatti, limitano deliberatamente le loro attività a ciò che è strettamente necessario a concludere i progetti. Il loro desiderio primario è quello di "mettere dei paletti", stabilire dei limiti che non vogliono oltrepassare e che, soprattutto, non devono essere valicati dai loro manager, affinché il lavoro non diventi il centro della loro vita. Su TikTok, l'hashtag *#quietquitting* ha raggiunto milioni di visualizzazioni in breve tempo, a riprova che è un fenomeno nato sui social a partire soprattutto dalle generazioni più giovani.
- *Svalorizzazione del lavoro*: in continuità con il punto precedente, assistiamo a una costante e sottile svalorizzazione del lavoro, amplificata anche dai media. Ne è prova la reazione sui social network alle notizie sulle difficoltà di molti imprenditori nel reperire personale: i commenti esprimono per lo più rabbia e risentimento, con la convinzione diffusa che il problema sia legato a salari troppo bassi, contratti irregolari e mancato riconoscimento degli straordinari. Sebbene in alcuni casi ciò possa essere vero, il rischio è quello di perdere di vista il valore più profondo del lavoro, sancito anche dall'Articolo 1 della Costituzione. Stiamo progressivamente dimenticando che il lavoro è da sempre una delle principali leve di riscatto sociale. Basti pensare alle donne, che solo attraverso il lavoro hanno potuto conquistare una reale libertà di scelta, affrancandosi dalla cultura patriarcale.
- *Lavoro fluido e caduta del mito del posto fisso*: ci troviamo di fronte a un mercato del lavoro più fluido, dove la flessibilità non è più solo una prerogativa delle aziende, ma sono i lavoratori stessi a

cambiare per trovare condizioni migliorative[2]. Oggi, l'idea del posto fisso si è erosa e riguarda solo i dipendenti pubblici. Per tutto il resto, il lavoro stabile nel tempo è un'isola che non c'è (più). Per la maggioranza della popolazione il lavoro è immaginato oggi più come un *percorso*, che un *posto.*

- *Progressiva svalorizzazione del lavoro di cura a fronte di bisogni sociali sempre più complessi*: il Terzo Settore è poco considerato sia dalla politica che dall'opinione pubblica, anche a causa della sua difficoltà nel raccontarsi e comunicare in modo efficace. Questo limite contribuisce alla scarsa conoscenza, da parte della società, del reale valore del lavoro sociale. A ciò si aggiunge un disinteresse politico diffuso, che si traduce in retribuzioni tra le più basse dei CCNL e in una politica di gare d'appalto al massimo ribasso, orientata esclusivamente all'esternalizzazione dei servizi in una logica di risparmio.
- *Trasformazione della cultura della cura*: la cultura della cura sta cambiando in modo profondo e progressivo. Se un tempo era un'attività non retribuita, legata alla gestione della casa, alla cura dei bambini o degli anziani, nel corso degli anni si è trasformata in un lavoro riconosciuto, con la nascita di figure professionali dedicate. A questa evoluzione si è affiancato il movimento di emancipazione femminile e un cambiamento culturale che, anche in ambito domestico, vede sempre più la cura non come una prerogativa esclusivamente femminile, ma come una responsabilità condivisa tra entrambi i generi.

I cambiamenti culturali descritti precedentemente si riflettono nelle pratiche organizzative e si traducono, a livello operativo, in fenomeni di grande portata, alcuni dei quali ampiamente discussi dai mass media negli ultimi anni. Di seguito, ne analizziamo alcuni tra i più rilevanti:

- *Grandi dimissioni e turnover del personale*
- *Carenza strutturale di personale*
- *Burnout post-pandemico*
- *Smart working*: con la pandemia e la crescente richiesta di flessibilità, il concetto di smart working si è diffuso sempre di più tra le aziende. Tuttavia, viene spesso confuso con il lavoro da casa o il te-

[2] È il quadro che emerge dall'indagine condotta dalla Cisl regionale Veneto sui dati di Veneto lavoro, che nel 2021 ha registrato 170.973 dimissioni volontarie, di cui 20.247 passate dagli uffici del sindacato secondo quanto registrato dal Ministero del lavoro.

lelavoro, quando in realtà si tratta di un modello organizzativo ben distinto. Conosciuto anche come *lavoro agile*, lo smart working è una vera e propria filosofia manageriale che mira a garantire ai lavoratori maggiore autonomia e flessibilità nella scelta di strumenti, orari e luoghi di lavoro, a fronte di una responsabilizzazione sui risultati.

- *Disaffezione verso le professioni di cura*: l'analisi condotta in Azalea in occasione dell'anniversario suggerisce che questa tendenza, ormai strutturale e una delle cause alla base della carenza di personale nel settore sociosanitario, possa essere attribuita a diversi fattori, tra cui:
- *Scarsa flessibilità* delle professioni di cura, orientate prioritariamente ai bisogni dell'utente piuttosto che a quelli dell'operatore.
- *Crescente complessità* della dimensione sociale, con interconnessioni sempre più strette tra lavoro, famiglia, previdenza e salute. Questo fenomeno non solo amplifica i bisogni sociali, ma ne fa emergere di nuovi e più articolati, ai quali le modalità di lavoro tradizionali non sono più adeguate.
- *Alto carico emotivo e fisico* di queste professioni, che le rende particolarmente usuranti.
- *Gare d'appalto al massimo ribasso*, spesso strutturate dagli enti pubblici con l'unico obiettivo di contenere i costi, impedendo alle cooperative di investire in politiche retributive e di valorizzazione del personale.
- *Svalorizzazione politica e sociale*, evidente nelle retribuzioni tra le più basse del settore e nelle condizioni di lavoro spesso peggiori rispetto a quelle offerte per le stesse mansioni nel pubblico.

Queste prime riflessioni rendono immediatamente evidente la complessità delle sfide che ci attendono. Per affrontarle, la cooperativa non poteva più limitarsi a pianificare a breve termine, guardando ai prossimi 3-5 anni, ma doveva spingersi oltre, immaginando scenari possibili da qui ai prossimi 10, 15 o 20 anni.

Gli strumenti a nostra disposizione non erano più sufficienti per comprendere e governare il cambiamento in atto. Da qui è nata l'esigenza di avvicinarmi ai metodi degli studi di futuro e di intraprendere un percorso formativo, iniziato con il master in Previsione sociale, che mi permettesse di acquisire nuovi strumenti di analisi e visione strategica. Questo percorso ha portato al progetto di ricerca, sfociato poi nella tesi di Master, nel quale ho approfondito e sviluppato ulteriormente il lavoro avviato durante l'anniversario della cooperativa, cercando di individuare risposte concrete alla questione centrale da cui tutto ha avuto origine.

La scelta della questione strategica alla base della tesi nasce proprio da queste difficoltà, che affrontiamo quotidianamente nel nostro lavoro, e dalla consapevolezza che il cambiamento in atto è strutturale e richiede risposte rapide ed efficaci. Allo stesso tempo, dobbiamo sfruttare al meglio gli strumenti a nostra disposizione, a partire dalla nostra associazione di categoria, per promuovere una più ampia diffusione culturale e una maggiore sensibilizzazione politica.

Come abbiamo visto, il mondo della cooperazione sociale si trova di fronte a numerose sfide: bisogni sociali sempre più complessi, una crescente disaffezione alle professioni di cura e una continua svalorizzazione politica e sociale. Quest'ultima si traduce in gare d'appalto al massimo ribasso e in retribuzioni basse, a fronte di un carico fisico ed emotivo sempre più gravoso per i lavoratori del settore.

In continuità con il lavoro svolto in Azalea, la domanda da cui è partita la tesi è: quali valori e quali sistemi potranno garantire, nel 2038, condizioni soddisfacenti per i lavoratori della cooperazione sociale veneta e rendere il settore attrattivo per nuove risorse umane? Per rispondere a questa domanda, era innanzitutto necessario condurre un'analisi del contesto, partendo dalla storia della cooperazione sociale. Parlare di valori futuri nel mondo cooperativo non può prescindere dal suo passato e dai principi su cui si è fondato il movimento: valori che devono essere rinnovati e proiettati nel futuro, senza tradire i presupposti con cui sono nati.

L'analisi del contesto è poi proseguita con l'individuazione dei principali megatrend globali, concentrandosi in particolare su quelli più rilevanti per il settore educativo e sociosanitario. Tra questi l'invecchiamento della popolazione, che aumenterà la domanda di servizi sociosanitari e aggraverà la carenza di personale, e l'accelerazione del progresso tecnologico, con lo sviluppo della domotica e della robotica, che trasformerà le modalità di erogazione dei servizi e richiederà nuove competenze ai lavoratori. Questi megatrend rappresentano al tempo stesso una sfida e un'opportunità per il settore della cooperazione sociale.

I metodi degli studi di futuro sono stati fondamentali per strutturare questo progetto. In particolare, si è fatto ricorso alle interviste strategiche e al metodo dei Tre Orizzonti, coinvolgendo circa 20 persone interne ed esterne alla cooperativa. Le interviste strategiche hanno coinvolto figure chiave del settore, raccogliendo elementi utili a comprendere aspettative e timori sul futuro e a delineare il quadro della questione strategica individuata. Il metodo dei Tre Orizzonti, invece, si è rivelato essenziale per costruire una visione di lungo termine

e definire le transizioni necessarie per raggiungere il futuro desiderato, identificando le tappe cruciali del percorso di cambiamento.

Sulla base dei risultati emersi dall'analisi e dalle metodologie adottate, sono stati individuati alcuni dei bisogni sociali emergenti e le competenze necessarie ai lavoratori sociosanitari per affrontarli, Successivamente ho tracciato una visione del futuro desiderato e, infine, sono stati descritti i valori e le condizioni organizzative e sistemiche, sia interne che esterne, che definiscono gli elementi di valorizzazione dei lavoratori e di attrattività della cooperazione sociale per i giovani e i nuovi talenti, contribuendo così alla costruzione del futuro desiderato.

L'analisi dei megatrend ci permette di immaginare un futuro in cui i bisogni sociali diventeranno sempre più complessi e diversificati rispetto al passato, generando nuove forme di povertà e marginalità a cui la cooperazione sociale dovrà rispondere.

Le "nuove povertà" sono un fenomeno cumulativo e multidimensionale, in cui convivono diversi livelli di bisogni:

- *Bisogni primari*, legati alla disponibilità di beni materiali essenziali per la sopravvivenza.
- *Bisogni secondari*, la cui soddisfazione dipende dall'intervento delle istituzioni (salute, igiene, assistenza, istruzione, ecc.).
- *Bisogni relazionali*, legati all'indebolimento dei legami comunitari e alla mancanza di relazioni interpersonali e affettive, fenomeno amplificato dai cambiamenti demografici e sociali.

Rispetto alla "vecchia" povertà, tradizionalmente associata ai soli bisogni primari, il reddito e il livello di consumo restano fattori determinanti, ma non più esclusivi. Se un tempo la povertà assoluta coincideva con la totale assenza di risorse materiali e di lavoro, oggi riguarda anche chi dispone di un'occupazione o di alcune risorse, ma si trova comunque in una condizione di vulnerabilità. Lavoratori dipendenti, famiglie e giovani si trovano sempre più spesso in quella vasta "zona grigia" della povertà relativa, come nel caso della povertà abitativa, una condizione destinata a crescere nei prossimi anni.

Tra i fenomeni più rilevanti possiamo osservare:

- L'aumento delle famiglie monoparentali con figli.
- L'incremento dei nuclei familiari composti da single o coppie senza figli.
- La crescita del numero di anziani sopra i 75 anni, in particolare di anziani soli.
- L'aumento della presenza di migranti e "nuovi italiani".
- La cooperazione sociale dovrà essere in grado di rispondere in modo efficace a questa crescente complessità. Ciò richiederà una

riflessione approfondita sulle competenze necessarie ai lavoratori del settore.

Soffermandoci sui professionisti sociosanitari, che operano a stretto contatto con l'utenza, possiamo distinguere tra compiti più strettamente assistenziali (igiene, movimentazione, somministrazione del cibo, ecc.), che in futuro potrebbero essere facilmente sostituiti dalla robotica e dalla domotica e compiti di natura relazionale e sociale, che, a fronte di bisogni sempre più complessi, diventeranno ancora più centrali e ricercati. Possiamo immaginare che i professionisti sociosanitari del futuro dovranno affinare le seguenti competenze:

- *Competenze digitali e tecnologiche*: questa è una novità per chi lavora frontalmente con l'utenza, le pubbliche amministrazioni chiedono, infatti, sempre più di adottarsi di strumenti digitali per la raccolta di dati, ad esempio, degli utenti ma anche per il monitoraggio di presenze e spostamenti nei servizi. Essere aggiornati sulle competenze digitali è fondamentale anche per lavorare con gli utenti, per poter comunicare in modo efficace con loro se sono giovani o per formarli e supportarli nella gestione quotidiana, sempre più legata alle nuove tecnologie, se sono anziani o in presenza di qualche disabilità. Anche saper interagire e comprendere domotica e robotica diventerà fondamentale per supportare gli utenti e i loro familiari nella gestione di queste nuove tecnologie.
- *Strumenti di lettura e raccolta dei nuovi bisogni:* soprattutto per educatori, assistenti sociali e psicologi di fronte a un mondo che cambia così velocemente, e i cui cambiamenti sono così complessi e interconnessi fra loro, dotarsi di strumenti e capacità di lettura di questi cambiamenti diventa fondamentale per poter attivare risposte veloci ed efficaci.
- *Flessibilità:* la capacità di adattarsi a tutti questi cambiamenti veloci è una competenza del futuro fondamentale per tutte le persone, ancora di più per chi lavora nel sociosanitario, che dovrà essere pronto ad adattarsi a nuovi bisogni sociali sempre più complessi e interconnessi fra loro.
- *Interdisciplinarità:* proprio perché i nuovi bisogni sociali saranno sempre più interconnessi importante sempre più sarà la capacità di avere una visione interdisciplinare e non settoriale alle marginalità.
- *Competenze di welfare generativo:* avere forma mentis e metodi in grado di attivare le risorse che la persona, la famiglia e la comunità possiedono già diventano abilità fondamentali di fronte a bisogni sociali che aumentano (ad esempio il numero crescente di anziani) e risorse economiche pubbliche insufficienti a farsene carico.

Dopo aver analizzato il contesto attuale e le trasformazioni in atto, è emersa l'importanza di delineare una visione chiara del futuro a cui tendere, una prospettiva capace di orientare le scelte strategiche della cooperazione sociale nei prossimi anni. Non si tratta di una previsione, ma di un futuro desiderato: uno scenario che immaginiamo possibile e auspicabile se le condizioni e le scelte politiche, economiche e organizzative andassero nella giusta direzione. Costruire un'immagine positiva del futuro per noi non è stato solo un esercizio, ma un passaggio fondamentale per attivare energie, strategie e azioni concrete. Solo se si crede che il cambiamento sia possibile, infatti, si inizia a costruirlo. Per questo, il futuro desiderato delineato attraverso i metodi applicati assume un ruolo strategico, offrendo una bussola per guidare le azioni del presente.

Immaginiamo il 2038...

Siamo nel 2038. La cooperazione sociale veneta ha recuperato la sua centralità politica, economica e sociale, tornando a essere un partner strategico dell'Ente pubblico e non più solo un semplice erogatore di servizi. Ha riconquistato un ruolo attivo nel dibattito politico e culturale, sensibilizzando le comunità su temi sociali rilevanti e contribuendo a definire le politiche del settore. La cooperazione sociale gode ora di un pieno riconoscimento politico ed è valorizzata per la qualità e l'impatto del proprio operato.

Superata la logica del consenso elettorale a breve termine, la classe politica ha adottato strategie lungimiranti, investendo in modo sinergico nei settori educativo, scolastico, sanitario e sociale, considerandoli pilastri fondamentali per il benessere collettivo e lo sviluppo del Paese. Sono state introdotte politiche demografiche diversificate per generazioni e nuovi servizi dedicati ai caregivers e al lavoro di cura non retribuito, gestiti in collaborazione con il Terzo settore. Lo Stato investe significativamente nella formazione, nell'istruzione e nel tempo libero delle persone, creando fondi dedicati. Il dialogo tra cittadini e politica è diretto e i bisogni delle persone vengono realmente ascoltati. Le Istituzioni hanno avviato una profonda digitalizzazione e semplificazione burocratica, eliminando procedure cartacee complesse e costose in termini di tempo e denaro. Questo ha favorito la presentazione e l'approvazione di progetti innovativi in grado di intercettare tempestivamente i nuovi bisogni sociali.

Le Associazioni di Categoria del settore sociale sono diventate più

forti e incidono politicamente su aspetti economici e giuridici, riuscendo a bloccare il sistema di gare d'appalto al massimo ribasso che rischiava di compromettere la sostenibilità del settore. La rappresentanza cooperativa si muove ora su più livelli: regionale, nazionale e territoriale, rafforzandosi anche a livello locale. I servizi di supporto alle cooperative si sono ampliati e includono consulenza giuridica ed economica, rispondendo alla crescente complessità del contesto.

L'aspetto economico non è più una criticità. Le retribuzioni nel settore sono adeguate, i CCNL sono stati parificati e non vi è più alcuna disparità tra i lavoratori del pubblico e quelli delle cooperative sociali. Le cooperative dispongono di margini finanziari sufficienti per accantonare risorse e sviluppare servizi di alta qualità, che si concentrano sulla riabilitazione reale anziché sulla cronicizzazione dell'utenza.

Il sistema degli appalti è stato completamente superato: ora, per lavorare con gli Enti pubblici in regime di co-progettazione, gli enti del Terzo settore devono possedere un "curriculum reputazionale". Questo strumento permette di valutare qualità e trasparenza di una cooperativa in base a indicatori come retribuzioni e welfare aziendale, formazione erogata, soddisfazione di lavoratori, committenti e utenti e altri elementi che attestano la qualità complessiva del servizio. Le cooperative sociali non sono più competitor, ma partner di rete, che collaborano per sviluppare progetti e servizi innovativi.

Le fonti di finanziamento si sono diversificate, riducendo la dipendenza dagli Enti pubblici: ora il settore attinge a risorse provenienti da servizi privati, aziende, fondazioni, fundraising e strumenti come il 5x1000. Oltre al ruolo economico e politico, la cooperazione sociale ha ritrovato la sua funzione culturale e mutualistica, attualizzandola ai valori contemporanei. La partecipazione dei soci e dei lavoratori alla vita politica della cooperativa è attiva e consapevole: lavorare in cooperativa è una scelta precisa, fondata su valori condivisi, vicinanza ai luoghi decisionali e una visione chiara del futuro.

Temi come la parità di genere, la sostenibilità ambientale, la misurazione dell'impatto sociale, la cultura delle differenze, l'arte e la natura sono parte integrante della vita della cooperativa. La governance cooperativa è più inclusiva e partecipativa, coinvolgendo anche gli utenti nei processi decisionali.

Il lavoro sociale si è integrato in una rete territoriale ampia, che connette associazioni, aziende, Enti pubblici, scuole e cittadini, superando la frammentazione tra i diversi settori del welfare. La cooperativa ha accumulato un patrimonio di conoscenze ed esperienza tale da trasformare i propri servizi in modelli di riferimento e marchi ricono-

sciuti, arrivando a svolgere anche un ruolo di centro di ricerca-azione.

Al centro della cooperativa ci sono le persone che ci lavorano. Il benessere dei lavoratori è una priorità: le risorse umane sono valorizzate per talento e competenze, con investimenti in piani di sviluppo personalizzati, formazione continua e supervisione. Sono stati creati spazi di ascolto permanenti per prevenire il burnout e garantire un equilibrio tra vita privata e lavoro. Persino nei servizi di assistenza diretta all'utenza si è riusciti a introdurre maggiore flessibilità, abbattendo inoltre i costi di spostamento per chi opera a domicilio. Lavoro e attivismo politico sono strettamente legati: il lavoro è vissuto come spazio di partecipazione sociale e strumento di cambiamento culturale. Si supera il concetto di smart working in favore di un approccio basato sull'happy working con ambienti di lavoro accoglienti, curati e pensati per favorire relazioni di qualità, benessere e produttività. Gli spazi ibridi, senza una rigida separazione tra servizi rivolti agli utenti, uffici, enti pubblici, imprese e organizzazioni del territorio; i ruoli più fluidi e una gestione del tempo che rispetta il tempo libero dei lavoratori.

Le cooperative hanno stretto nuove alleanze ibride, collaborando anche con settori tradizionalmente distanti dalla cooperazione sociale, come il mondo profit, dimostrando che innovazione sociale e impresa possano andare di pari passo.

Tracciare le conclusioni di questo lavoro non è stato semplice. Il percorso iniziato con il trentesimo anniversario di Azalea, proseguito con la decisione di frequentare il Master in Previsione Sociale e con la scelta della questione strategica su cui basare questo esercizio di futuro, non si esaurisce certo con la stesura dell'elaborato finale. L'esercizio di futuro proposto si è rivelato non solo uno strumento essenziale per individuare alcune linee strategiche su cui iniziare a lavorare, ma anche un primo passo verso la costruzione di una cultura condivisa del futuro. Come presidente della cooperativa, la mia più grande soddisfazione è stata ricevere i feedback positivi da parte dei partecipanti agli esercizi di futuro: molti hanno espresso la gioia di trovarsi finalmente di fronte a metodi percepiti come realmente utili, capaci di offrire una prospettiva positiva e costruttiva, dopo anni cupi e difficili, umanamente ed economicamente.

Il lavoro sociale è profondamente radicato nel presente, costantemente immerso nell'emergenza e nelle difficoltà delle persone e dei territori. Per questo, più di qualsiasi risultato, sono proprio queste reazioni a confermarmi che costruire una cultura organizzativa orientata al futuro sia la strada giusta.

Bibliografia

De Masi D., *Il lavoro nella società post-industriale*, in F. Avallone (a cura di), *La metamorfosi del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1996.