

Federsolidarietà Verona

Documento di sintesi percorso “La cooperazione sociale veronese, dentro il presente, verso il futuro”

Premessa

Il presente documento costituisce la sintesi del lavoro di formazione e confronto avvenuto nella primavera 2024 dal Consiglio Provinciale di Federsolidarietà Verona, con il coordinamento del prof. Giorgio Mion, Dipartimento di Management dell'Università di Verona.

Nel dettaglio, il lavoro si è svolto mediante i seguenti incontri:

- ✓ Presentazione del progetto e raccolta in assemblea di aspettative e problemi delle cooperative sociali (8.02.2024)
- ✓ Analisi degli elementi di scenario (26.02.2024)
- ✓ La cooperazione sociale nell'ambito del Terzo Settore e la proposta di valore delle cooperative sociali (18.03.2024)
- ✓ Il ruolo del terzo settore e della rappresentanza per la partecipazione democratica (22.04.2024)
- ✓ Raccolta di ulteriore materiale per linee di indirizzo – sondaggio online (aprile-maggio 2024)
- ✓ Discussione delle linee di priorità emerse (13.05.2024)
- ✓ Revisione del documento (13.06.2024)
- ✓ Presentazione e discussione nell'assemblea provinciale (28.06.2024)

L'obiettivo del percorso, che prende avvio dalla consapevolezza di essere parte di un movimento cooperativo ampio e radicato come quello di Confcooperative e Federsolidarietà, nelle diverse articolazioni regionali e nazionale, è stato quello di rinnovare – in una dinamica che parte “dal basso” nell'analisi degli scenari e nella formulazione di linee strategiche – l'impegno di Federsolidarietà Verona nel promuovere la cooperazione sociale e la sua capacità di generare valore per le persone e le comunità.

La cooperazione sociale a Verona

La cooperazione sociale italiana ha una lunga storia, erede e continuatrice della pluricentennale storia della cooperazione generatasi, in diversi settori economici, dalla tensione verso la soluzione mutualistica dei bisogni e, più in generale, verso il bene comune. In particolare, la cooperazione (sociale e non) che si riconosce nell'alveo di Confcooperative si ispira a valori derivanti dalla Dottrina Sociale della Chiesa e si propone di dare continuità alle molte esperienze che nei territori hanno promosso e sostenuto lo sviluppo economico e sociale.

Il territorio veronese, in particolare, vanta una tradizione radicata di cooperazione ed anche nell'ambito sociale presenta una realtà capillarmente diffusa nella Provincia. Nel dettaglio, al 13 giugno 2024, le imprese sociali iscritte nel RUNTS con sede nella provincia di Verona sono 232, di cui ben 200 sono cooperative sociali. Di queste, 106 sono aderenti a Federsolidarietà.

Da un'analisi dei dati disponibili sul database Aida Bureau Van Dijk su 173 bilanci disponibili, il fatturato aggregato delle cooperative sociali veronesi supera i 330 milioni di euro, impiegando oltre 6.500 persone. In merito ai risultati economici, negli ultimi 5 anni disponibili, una percentuale tra il 65% ed 75% delle cooperative sociali ha chiuso il bilancio in attivo.

Il territorio di Verona è caratterizzato da un'importante presenza di organizzazioni non profit, di diversa forma, che canalizzano ed organizzano un anelito di servizio civico e solidaristico, che non viene meno neppure in periodi di cambiamenti sociali, come quello attraversato in questi anni. Tale ricchezza si trasfonde anche nella forma di cooperativa sociale, soprattutto a fronte della volontà di dare una struttura organizzativa imprenditoriale ad attività ed iniziative di carattere sociale.

Senza dubbio, la realtà veronese è variegata, essendo composta da cooperative di diverse dimensioni e da differenti business model in termini di servizi erogati. Nondimeno, la cooperazione sociale veronese è caratterizzata da storie generative legate all'iniziativa spontanea delle comunità di appartenenza (ad esempio, prendendo avvio da realtà associative o da altre iniziative spontanee) e da una marcata vocazione territoriale, che riflette anche l'articolazione del territorio provinciale e determina una certa frammentazione geografica.

D'altra parte, ciò ha favorito l'instaurarsi di un rapporto di confronto e collaborazione con soggetti ed enti dei territori di appartenenza, facilitando lo sviluppo di progettualità capaci di intercettare i bisogni delle comunità locali e di una fitta rete di collaborazioni tra cooperative e con altri soggetti pubblici e privati (soprattutto del terzo settore). Nondimeno, proprio la suddetta frammentazione ha, talvolta, causato una crescita lenta delle singole cooperative, se misurata in termini strettamente economici, ma anche un radicamento capace di promuovere la *retention* dei lavoratori e l'innovazione sostenibile dei servizi. Dunque, il tema della sostenibilità della crescita appare come un tratto caratteristico di gran parte delle cooperative sociali veronesi.

Negli anni, poi, la capacità di lettura e soluzione dei bisogni delle persone e della comunità ha reso le cooperative sociali agenti di cambiamento, non solo nel ruolo di gestori/erogatori di servizi, ma come protagonisti della progettualità di sistemi di welfare di comunità, seppure nell'ambito di un contesto normativo e di mercato non sempre facilitante. Anche l'attitudine collaborativa *tra* cooperative si è evoluta nel tempo, guadagnando alla cooperazione sociale il ruolo di interlocutore sempre più credibile e propositivo per la pubblica amministrazione.

Lo scenario di riferimento

Lo scenario in cui si muove la cooperazione sociale oggi è sicuramente mutato rispetto a precedenti fasi di sviluppo dell'imprenditorialità sociale cooperativa; elementi demografici, sociologici, normativi ed economici di grande rilievo si sono palesati negli ultimi anni, influenzando in modo profondo sulle condizioni di sopravvivenza e sviluppo delle cooperative sociali. L'elemento ideale da cui esse sono scaturite nel corso dei decenni passati, dunque, si trova in una dialettica stringente con mutate condizioni di sostenibilità. Queste ultime sono, in alcuni casi, il frutto di trend globali o nazionali che estendono i loro effetti anche nel territorio di riferimento; nondimeno, anche le particolari condizioni del territorio veronese vanno attentamente considerate quali importanti fattori strategici.

Posto che la dimensione valoriale originaria costituisce il fattore implementante fondamentale per le cooperative sociali, esse sono chiamate a rinnovare costantemente le forme organizzative e di governo per poter affrontare in modo corretto e coerente le sfide contemporanee.

Nel dettaglio, le forze in atto nello scenario di riferimento sono state così identificate:

Fattori di ordine POLITICO e NORMATIVO

- ✓ Emanazione di nuove normative
 - normative sulla concorrenza UE e codice dei contratti
 - riforma del Terzo Settore (in particolare, art. 55 D.Lgs. 117/2017)
 - legge sulla non autosufficienza
- ✓ Politiche formulate da UE, Stato, Regione Veneto
 - attivismo della Regione Veneto nelle politiche sociali
 - politiche attive del lavoro UE
- ✓ Evoluzione di elementi strutturali delle pubbliche amministrazioni
 - necessità di rinnovamento ed aggiornamento delle competenze nel personale
 - rinnovamento delle forme organizzative della pubblica amministrazione con l'istituzione delle ATS

Tali fattori, generano alcuni rischi per le cooperative sociali, che sono stati, in particolare, identificati nel rischio derivante da politiche sociali formulate senza il coinvolgimento diretto delle imprese sociali, nel rischio relazionale connesso al rinnovamento del personale delle amministrazioni pubbliche ed alla necessità di ricostruzione di rapporti fiduciari e, infine, nel rischio legato al venir meno del collegamento diretto tra cooperativa sociale e politica locale.

Fattori di ordine ECONOMICO

- ✓ Emergere di nuovi bisogni insoddisfatti dal mercato e dall'offerta pubblica
 - nuovi bisogni di inserimento lavorativo
 - espansione del mercato della formazione per l'inserimento lavorativo
 - nuovi bisogni di welfare, correlati anche alle dinamiche demografiche e sociali

- ✓ Dinamiche di relazione dentro il mercato, sia per quanto attiene alle relazioni intra-settoriali quanto per le relazioni con altri comparti
 - *interesse delle imprese profit per collaborazione in vista dell'inserimento lavorativo ex art. 14 L. 68/1999*
 - *accresciuta competitività nei mercati più tradizionali e consolidati (es.: assemblaggio)*
 - *dinamica di competizione con altri soggetti operanti negli ambiti sociali, sociosanitari ed educativi (altre forme di non profit, ingresso di operatori profit)*
- ✓ Difficile raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario delle cooperative, dettato dalla rigidità del costo del lavoro rispetto alla struttura dei ricavi
 - *differente tempistica dell'adeguamento contrattuale rispetto all'aumento dei trasferimenti pubblici*
- ✓ Revisione delle forme di presa in carico di servizi pubblici mediante l'attivazione di processi di coprogrammazione e coprogettazione

Per quanto attiene alla dimensione economica, sono stati identificati diversi rischi connessi alle scarse competenze nel dialogo con soggetti profit, alla debolezza nei rapporti con la pubblica amministrazione e, in generale, nella contrattazione, alla complessità dei processi di coprogettazione, all'onerosità dell'aggiornamento professionale e, infine, i rischi legati alla debolezza dell'identità cooperativa rispetto alla possibilità di competere nel mercato ed alla cessione 'gratuita' di capacità progettuale alle pubbliche amministrazioni.

Fattori di ordine SOCIALE

- ✓ Scarso riconoscimento sociale delle professioni sociali ed educative
- ✓ Necessità di passione e motivazione per il lavoro in cooperativa sociale
- ✓ Emergere di nuovi bisogni sociali
- ✓ Concorrenza di immagine con altri comparti del Terzo settore

In merito alla dimensione sociale, sono stati identificati i rischi connessi alla gestione del personale sia in termini di attrattività del mondo cooperativo verso i giovani sia in termini di scarso scambio di personale con altri ambiti lavorativi; ancora, si sono identificati i rischi legati all'operare in assenza di un sufficiente aggiornamento delle competenze necessarie per rispondere ai nuovi bisogni e, infine, alla sottostima delle competenze attuali e potenziali.

La proposta di valore della cooperazione sociale oggi

La cooperazione sociale, ormai dotata di una storia pluridecennale, mantiene senza dubbio nella sua identità valoriale ed etica un fattore fondativo fondamentale, una sorta di "elemento zero" della proposta di valore, da cui è imprescindibile partire. Nondimeno, le mutazioni di scenario, l'evoluzione del mercato e dei bisogni sociali a cui i servizi erogati rispondono, così come la stessa evoluzione delle forme e dei significati del lavoro, spingono verso una riconsiderazione in chiave dinamica della proposta di valore insita nel modello di business delle cooperative sociali veronesi.

Al riguardo, si palesano alcuni elementi chiave, primo fra tutti la centralità della persona sia come beneficiario del servizio sia come lavoratore/socio lavoratore. La visione antropocentrica della cooperazione sociale, dunque, considera tutti i soggetti implicati nei servizi, ivi inclusi i beneficiari indiretti, quali la famiglia, nei confronti dei quali la cooperazione sociale si colloca a supporto ed in collaborazione per il raggiungimento del benessere della persona-beneficiario diretto.

In merito alla persona-lavoratore, la cooperativa sociale si propone come luogo di nuovo protagonismo umano e professionale, ove l'assunzione dello status di socio è una scelta consapevole per diventare imprenditori di se stessi. La cooperativa sociale intende, quindi, proporsi come un luogo attrattivo per i lavoratori, anche per i più giovani, in quanto "luogo che dà senso al lavoro".

Dal punto di vista organizzativo, poi, la qualità delle relazioni interne alla cooperativa sociale si contraddistingue per uno stile decisionale collaborativo e partecipativo ove la gerarchia non assume valore in sé, ma soltanto quale strumento per una buona organizzazione dei processi, che mantengono la caratteristica cooperativa propria della forma giuridica e della democraticità dell'assetto sociale. Gli strumenti per la creazione di

benessere lavorativo sono il welfare aziendale, l'organizzazione del lavoro per obiettivi, la formalizzazione di sistemi di benessere e motivazione rivolti al socio-lavoratore.

Un terzo elemento cruciale della proposta di valore è costituito dal radicamento nel contesto sociale locale che genera progettualità territoriali, entro le quali la cooperativa sociale può assumere una chiara responsabilità intesa quale possibilità di incidere sul concreto, generando un impatto sociale positivo. In tal senso, la cooperativa sociale si qualifica come soggetto capace di sviluppare risposte creative ai bisogni sociali anche in termini di personalizzazione dei servizi uscendo dal "preconfezionato" dettato dai protocolli tipici del settore pubblico, per individuare soluzioni realmente efficaci e tailorizzate.

Infine, l'ultimo elemento della proposta di valore concerne la trasparenza e la credibilità dell'azione delle cooperative sociali, mantenendo salde le radici etiche dell'agire pur nella ricerca di soluzioni imprenditorialmente efficienti e sostenibili. Ciò è particolarmente cruciale in un tempo dove diversi soggetti si propongono di farsi carico di bisogni sociali, adottando stili di comportamento orientati al solo business se non anche scorretti e/o incapaci di risolvere in modo efficace i bisogni (es. accoglienza migranti). La cooperazione sociale veronese che si riconosce in Federsolidarietà si propone di rafforzare la propria credibilità nei fatti al fine di evitare l'effetto "alone" di (talvolta sporadiche ma mediaticamente forti) pratiche scorrette.

L'unicità della cooperativa sociale nel Terzo Settore

Le cooperative sociali – e, più in generale, le imprese sociali – hanno una posizione peculiare ed unica sia nell'ambito del mercato, dove operano in modo imprenditoriale pur focalizzandosi su una *mission* propriamente sociale – sia nell'ambito del Terzo Settore. È evidente, infatti, che le cooperative sociali, pur essendo a tutti gli effetti aziende non profit che operano con obiettivi sociali e, come tali, non essendo rivolte alla creazione ed alla distribuzione di profitti, esse hanno un modello gestionale e di governance molto specifico, che le distingue nel novero degli enti non profit. Anche la Riforma del Terzo Settore, come testimoniato dai contenuti dei DD. Lgs. 112/2017 e 117/2017, riconosce la specificità del perseguimento di "finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale" mediante l'organizzazione di impresa. D'altra parte, anche la coesistenza normativamente sancita di ETS commerciali e imprese sociali, al netto della potenziale ambiguità di ordine fiscale, sottolinea che l'impresa sociale ha una vocazione di socialità *nel* mercato del tutto unica.

Seppure oggi la norma ampli le potenzialità di sviluppo dell'impresa sociale non cooperativa – opportunità raccolta anche da Confcooperative Federsolidarietà proponendosi, a livello nazionale, come riferimento anche per le imprese sociali di forma diversa da quella di società cooperativa – è evidente che le cooperative sociali sono la forma più tipica di imprenditorialità sociale in Italia. In essa convivono tre "anime", talvolta creando anche qualche tensione che la *governance* è chiamata a risolvere:

- ✓ un'anima mutualistica, iscritta nella forma cooperativa e ben rispecchiata dalla centralità dell'assemblea a voto capitarario;
- ✓ un'anima sociale, sancita dalla *mission* e dal conseguente oggetto sociale;
- ✓ un'anima imprenditoriale, nelle forme di disinvestimento dei servizi e di organizzazione delle risorse produttive.

Tuttavia, nonostante tutte le cooperative sociali abbiano gli stessi tratti formali e sottostiano alle stesse regole di funzionamento, non si può riconoscere tra di esse un processo isomorfo, bensì, al contrario, si riconoscono peculiarità diverse, non solo connesse a caratteri funzionali (dimensione, base sociale, servizi erogati, ecc.), ma soprattutto a questioni ontologiche riscontrabili proprio nei valori sopra esposti.

Linee di sviluppo della cooperazione sociale e dell'attività federativa a Verona

Nel percorso verso la sostenibilità dello sviluppo delle cooperative sociali veronesi, il ruolo di Federsolidarietà si intende rafforzato quale **RETE** oltreché quale organizzazione di categoria capace di rappresentanza politica sui tavoli istituzionali e all'interno dello stesso mondo cooperativo, nonché quale fornitore di servizi di qualità alle associate mediante l'infrastruttura offerta da Confcooperative.

La natura reticolare di Federsolidarietà Verona si qualifica sia dal punto di vista ontologico sia dal punto di vista operativo. Essa, infatti, è un'organizzazione di cooperative sociali che condividono una **medesima visione della persona, del lavoro e dell'impresa** e, come tale, opera per costruire e rafforzare le relazioni interne, alimentate dalla **reciproca conoscenza e fiducia**. Nonostante vi siano elementi comuni a tutto il mondo cooperativo, vi sono delle specificità di Confcooperative-Federsolidarietà che devono permanere quali elementi fondanti l'azione di networking.

Proprio per questo, le pur evidenti ragioni originarie della fondazione di Confcooperative – e, di conseguenza, di Federsolidarietà – e, per le singole cooperative, dell'adesione a tali organizzazioni necessitano oggi di una continua ridefinizione per la ricerca ed il **consolidamento della comunione di intenti e di valori** che deve contraddistinguere le associate. In altri termini, l'adesione a Federsolidarietà Verona non può esaurirsi in un mero atto formale-burocratico, ma costituisce l'esplicitazione della volontà di costituire e consolidare un'alleanza sociale eticamente fondata. In questo senso, il riconoscersi come rete rappresenta un atto di rinnovamento ed ampliamento del ruolo politico di Federsolidarietà quale garante e promotrice dell'allineamento valoriale delle cooperative sociali aderenti. Di fronte alla perdita di reputazione sociale e di identità pubblica della cooperazione sociale, il ruolo politico di Federsolidarietà è (anche) quello di **suggellare un patto di trasparenza e "buona condotta" delle cooperative sociali aderenti**, in quanto – pur contraddistinte da storie e caratteristiche peculiari – esse si riconoscono nei comuni valori della cooperazione sociale.

Dal punto di vista operativo, nonostante sia chiaro che il primo obiettivo di Federsolidarietà non è la promozione diretta di progettualità nei diversi ambiti di azione delle cooperative sociali, la sua natura di rete facilita la conoscenza reciproca e la fiducia tra le cooperative aderenti, **creando occasioni per lo scambio di esperienze e la promozione di progettualità comuni**, soprattutto negli ambiti più innovativi e che necessitano una forte presenza su tavoli di dialogo con il pubblico e l'advocacy nei confronti del mondo cooperativo sociale. **Pro-muovere relazioni internodali** diventa, quindi, un elemento centrale dell'attività della rete Federsolidarietà, che si propone di ampliare le connessioni interne mediante la facilitazione della conoscenza, anche presso le associate attualmente non proattive nella partecipazione alle attività sociali.

Alcune soluzioni operative per giungere a questo obiettivo riguardano, anzitutto, la **promozione di tavoli di lavoro e gruppi di studio** non focalizzati solo sulla soluzione di problemi contingenti, ma capaci di sviluppare e circolarizzare **riflessioni sistematiche su percorsi di sviluppo ed innovazione** delle attività di imprenditorialità sociale, tanto nell'ambito dei servizi sociali, sociosanitari ed educativi quanto in quello dell'inserimento lavorativo. Un secondo ambito di azione concerne la promozione di **occasioni di networking** – anche in occasione degli appuntamenti istituzionali – in modo da favorire la conoscenza reciproca, mediante **la narrazione di storie ed esperienze** che possano, poi, dare adito a nuove collaborazioni internodali. Infine, il processo di narrazione finalizzato alla conoscenza reciproca può essere facilitato da un migliore utilizzo di strumenti social.

Una seconda linea di indirizzo riguarda la promozione della **CONSAPEVOLEZZA COOPERATIVA** tra le cooperative e, soprattutto, tra i soci delle cooperative sociali federate. Un cruciale elemento per lo sviluppo ed il rinnovamento dell'azione di Federsolidarietà, infatti, riguarda la **cognizione diffusa dei valori della cooperazione sociale e della condizione di socio** di una cooperativa sociale aderente a Federsolidarietà come elemento caratterizzante uno stile di lavorare e fare impresa. Al riguardo, Federsolidarietà può contribuire nel lavoro di crescita interno alle compagini sociali (e, più in generale, delle comunità di lavoratori delle cooperative sociali) mediante **azioni di condivisione e formazione**, che si possono realizzare nella **partecipazione diretta alle assemblee** delle cooperative sociali da parte di componenti del consiglio provinciale e nella **pre-disposizione di un kit formativo** di base di facile e pronto utilizzo, ma che sintetizzi gli elementi valoriali chiave della cooperazione sociale come intesi da Federsolidarietà.

In merito al tema della consapevolezza cooperativa, Federsolidarietà è consapevole che, in presenza di comportamenti scorretti da parte di soggetti pur non aderenti alla federazione, vi è la necessità di una **forte promozione dell'integrità dei comportamenti e delle buone pratiche** poste in atto dalle cooperative aderenti. Pertanto, Federsolidarietà può proporsi nel duplice **ruolo di garante** – di fronte alla pubblica amministrazione ed all'opinione pubblica – della qualità dell'azione delle cooperative sociali aderenti sulla base di un **manifesto valoriale comune** e condiviso e di promotore di rinnovati rapporti di collaborazione con il pubblico. Ancora, di fronte alla sfida legata all'inclusione nelle fila di Federsolidarietà di imprese sociali strutturare in forma non cooperativa, essa si propone di riflettere sui punti valoriali comuni, così da poter agire collegialmente facendo leva sui principi fondamentali piuttosto che marcando le differenze.

Una terza linea di indirizzo riguarda il **RINNOVAMENTO DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**. Gli interlocutori pubblici sono fondamentali nello sviluppo delle progettualità delle cooperative sociali, ma il ruolo di meri fornitori non è più adeguato alle competenze e alle esperienze espresse dalle cooperative oggi. Al di là delle importanti innovazioni normative dettate, in particolare, dall'art. 55 del D.Lgs. 117/2017 in tema di coprogrammazione e coprogettazione, le capacità progettuali innovative maturate dalle cooperative sociali e la loro attitudine a comprendere e risolvere i bisogni sociali si dimostrano fondamentali per un welfare di comunità moderno, efficace ed efficiente. Al riguardo, quindi, Federsolidarietà si propone di **supportare** le cooperative sociali, sul piano della rappresentanza politica nei tavoli di lavoro pubblico-privato, **nell'interlocuzione con i partner pubblici e nel coordinamento delle azioni delle singole cooperative**. In tal senso, Federsolidarietà non si propone solo come un supporto nelle diverse contrattazioni, ma riafferma il proprio ruolo come **interlocutore imprescindibile per la formulazione delle politiche sociali** nei diversi tavoli istituzionali e quale **punto di riferimento per la riflessione strategica** sui diversi ambiti sociali, attese la prosimità della cooperazione sociale al bisogno di persone e comunità e la competenza maturata nei decenni dalle cooperative sociali in termini di comprensione delle dinamiche sociali e di erogazione di servizi di welfare di qualità.

Ancora, Federsolidarietà riconosce le opportunità di ampliamento del **DIALOGO CON IL PROFIT E GLI ALTRI COMPARTI DEL TERZO SETTORE**. Per quanto attiene al mondo dell'impresa "for profit", da un lato, si intravedono le potenzialità di una contaminazione reciproca, attese le competenze che i diversi settori sono in grado di far maturare. Dall'altro lato, la cooperazione sociale si pone come interlocutore privilegiato per il supporto e la formazione nell'inserimento lavorativo. Per questo, Federsolidarietà si propone di porre in atto **azioni di contatto e dialogo con le organizzazioni di categoria delle imprese**, per costruire un rapporto organico a beneficio di tutte le associate sia per l'inserimento lavorativo sia per lo sviluppo di percorsi comuni (ad esempio, nell'ambito del welfare aziendale). In merito alle relazioni con il settore finanziario, infine, Federsolidarietà può fungere da garante della credibilità dei progetti di sviluppo proposti dalla cooperativa sociale sana.

In merito al dialogo con gli altri comparti del terzo settore, la cooperazione sociale può proporsi come partner imprenditoriale in progettualità comuni per essere efficaci nei diversi ambiti di attività, fornendo la solidità dell'organizzazione (ad esempio per la progettazione, la gestione del personale, ...); ciò parte dal riconoscimento reciproco delle specificità di ognuno e si propone, sopra ogni altra cosa, di promuovere il terzo settore come elemento fondante dello sviluppo locale, del welfare di comunità e della partecipazione democratica. Per questo, Federsolidarietà si propone di **incrementare e coltivare il dialogo interistituzionale tra le altre organizzazioni rappresentative del terzo settore**.

Infine, l'ultima, ma non per importanza, linea di azione concerne l'attrattività del mondo cooperativo sociale per i **GIOVANI** sia come soci-lavoratori nelle diverse posizioni previste sia come protagonisti della vita sociale mediante la partecipazione alla governance delle cooperative sociali, anche in vista del pieno ricambio generazionale. Al riguardo, l'azione può focalizzarsi su due piani: uno interno alle cooperative sociali ed uno esterno. Sotto il primo profilo, si avverte la necessità di **promuovere il senso del lavoro in cooperativa**, mediante l'implementazione di **percorsi formativi non focalizzati su aspetti tecnici ma valoriali-motivazionali** e l'incentivazione della **presenza dei giovani operatori al gruppo giovani di Confcooperative Verona**. Al riguardo, è chiaro che le singole cooperative sociali e Federsolidarietà come rete di riferimento hanno la necessità di rivedere costantemente le proprie **politiche di comunicazione per rendere leggibile ad un pubblico giovane** (interno ed esterno) il **valore della cooperazione** stessa. Dal punto di vista esterno, cioè dell'orientamento al lavoro in cooperativa sociale, si impone un costante **dialogo con scuole ed università** come luoghi di formazione delle competenze (disciplinari ma anche umane e relazionali), entro i quali i giovani orientano il proprio futuro; in tal senso, Federsolidarietà sostiene le attività sul tema del gruppo giovani di Confcooperative e promuove azioni proprie di contatto.