

## L'intervento

«Le coop? Realtà in cui i talenti possono crescere e svilupparsi»

«Non esiste economia senza il sociale». Questa è la sintesi della riflessione di Simone Cerlini, direttore della divisione lavoro AfoMet Città Metropolitana di Milano.

Il tema su cui si è incentrato il discorso di Cerlini al convegno

lecchese è stato il seguente: «Rigenerare welfare comunitario e spirito cooperativo per rendere più attrattivo il lavoro di cura». Simone Cerlini ha innanzitutto sottolineato l'importanza della ricerca di Euricse che ha coinvolto un numero notevole

di soggetti (1200) ed inoltre ha invertito i termini del problema: «Il "sistema azienda" parte di solito dal management, qui invece si parla con i lavoratori, cioè con chi esprime il bisogno. Trovo, poi, sia uno studio coraggioso perché non nasconde i

problemi». Per Cerlini la cooperativa sociale è un luogo dove i talenti di ciascuno possono crescere e consolidarsi. Perché questo sia realizzabile, uno degli elementi chiave è la partecipazione alla costituzione di regole comuni. G. COL.

# Lavoro nei servizi di cura Bassi salari e alto turn over

**L'indagine.** I risultati di una ricerca di Consolida Lecco e Sol.Co Sondrio  
Gli operatori si dicono soddisfatti, ma troppo penalizzati dalle retribuzioni

LECCO  
GIANFRANCO COLOMBO

Le professioni di cura risentono della generale crisi di reperimento dei lavoratori che tocca molti settori economici a livello locale e nazionale.

La fatica a trovare assistenti sociali, educatori professionali, Asa, Oss e infermieri sta mettendo a dura prova il settore della cooperazione sociale così come tutti gli enti pubblici e privati impegnati nel promuovere e gestire servizi di welfare. È un grido di allarme generalizzato quello che si leva dal settore della cura, allarme da tenere in forte attenzione perché la carenza di personale mette di fatto a rischio la tenuta complessiva del sistema dei servizi ai cittadini più fragili delle nostre comunità locali.

Di questo problema si sono occupati due convegni tenuti a Lecco ed a Sondrio, intitolati, appunto, "Crisi e futuro delle professioni di cura". Nell'ambito dei convegni è stata presentata una ricerca di grande interesse (la prima in Italia di questa tipologia) nata dalla necessità di analizzare e monitorare con puntualità e scientificità le dinamiche di turn over interno alle cooperative sociali e i fattori di attrazione nei confronti dei giovani lavoratori.

L'indagine è stata svolta da Euricse, (European research institute on cooperatives and social enterprises), ente di rilevanza nazionale e internazionale, specializzato nello



Lorenzo Guerra, presidente consorzio Consolida

studio dell'economia sociale. Realizzato nel 2023, lo studio è stato promosso da due consorzi territoriali, Consorzio Consolida di Lecco e Sol.Co Sondrio, in collaborazione con Confcooperative dell'Adda e ha coinvolto ventiquattro cooperative sociali loro associate e un campione di 1200 dipendenti.

## Presentazione

Fondamentale è stato il sostegno fornito dalla Fondazione Comunitaria del Lecchese e dalla Fondazione Pro Valtellina. La ricerca ("Lavorare in cooperativa oggi. La voce dei nuovi professionisti della cura e il turn over nelle imprese sociali") è stata presentata sia a Lecco sia a Sondrio dalle ricercatrici Euricse Sara Depedri e Martina Bonazza. I dati che

emergono evidenziano due aspetti apparentemente contrastanti, ma invece coerenti con la situazione attuale di questi lavoratori: la soddisfazione di chi lavora nelle cooperative è grande, ma, nonostante questo, il turn over è molto alto.

Andiamo con ordine e iniziamo dalle motivazioni che portano i ragazzi a scegliere questo tipo di lavoro. «La caratteristica del lavoro offerto in cooperativa sociale che ha maggiormente attratto durante il processo di selezione è stata l'utilità del lavoro, implicita anche nelle mansioni e nel ruolo offerto. - si legge nella ricerca - Le motivazioni intrinseche continuano ad essere condivise dai lavoratori e i giovani lavoratori affermano in modo netto di "fare questo

lavoro perché si allinea ai propri valori personali"».

A fianco di tutto questo, c'è però la considerazione rilevante secondo cui i salari sono troppo bassi. La ricerca evidenzia chiaramente come la retribuzione sia ritenuta dai giovani lavoratori delle professioni di cura come «altamente inadeguata sia in generale sia rispetto alla propria formazione (giudizio di 4 su scala da 1 a 10)».

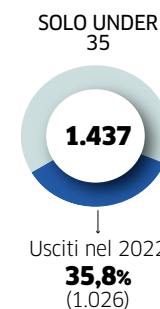
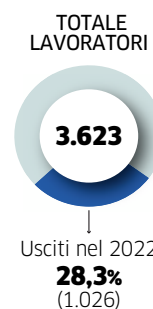
## Riconoscimento

Un altro aspetto importante è il riconoscimento, da parte dei giovani lavoratori, del loro lavoro come molto impegnativo dal punto di vista mentale ed emotivo. Da qui la necessità di essere sostenuti da procedure organizzative in grado di far sentire il lavoratore parte di un processo attento al suo benessere. «Sotto quest'ultimo profilo, la ricerca porta ad osservare anche che i giovani lavoratori sono più propensi a restare non solo quando si sentono più soddisfatti del loro lavoro, ma anche quanto più percepiscono che l'organizzazione si cura del loro benessere. Le politiche organizzative diventano quindi un necessario elemento da tenere in considerazione per l'attuazione di buone pratiche che possano fidelizzare i lavoratori e per individuare fattori di rischio che possono invece essere causa della crescita del turn over nelle cooperative sociali».

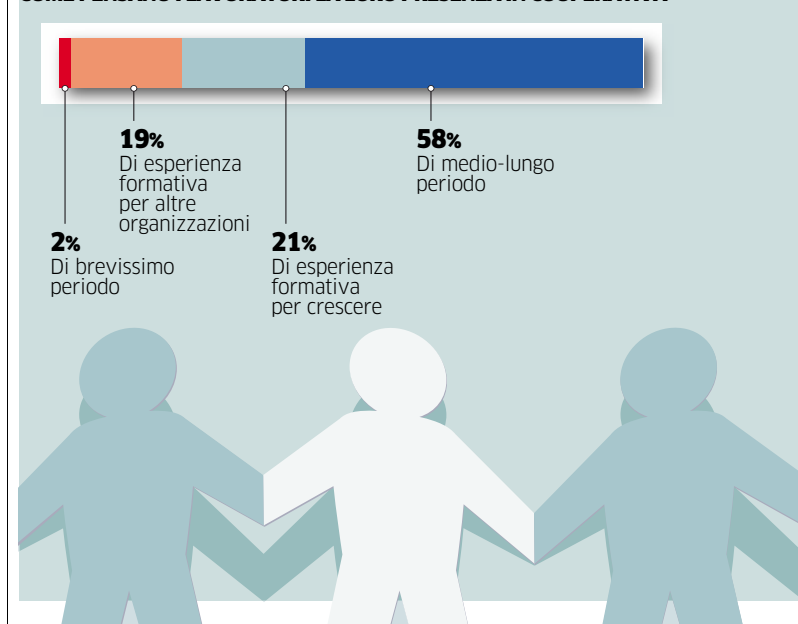
Accanto alla soddisfazione per il lavoro, nell'ambito delle

## Il lavoro nei servizi di cura

TURN OVER COMPLESSIVO IN USCITA DEI LAVORATORI DELLE COOPERATIVE SOCIALI ANALIZZATE. ANNO 2022



## POSIZIONI A RISCHIO IN USCITA. COME PENSANO I LAVORATORI LA LORO PRESENZA IN COOPERATIVA



I dipendenti vanno fidelizzati con interventi anche organizzativi



Un addetto su tre ha cambiato posto nell'ultimo anno

professioni di cura c'è dunque il dato negativo del forte turn over. Nelle 24 organizzazioni aderenti all'analisi, nel 2022 sono usciti ben 1026 lavoratori sui complessivi 3623 presenti ad inizio anno, con un tasso di turn over negativo del 28,3%. Solo tre piccole cooperative non hanno registrato uscite, per la maggioranza il turn over si colloca tra il 20 e il 50% e per tre cooperative addirittura esso ha superato il 50% del proprio personale. «Se i dati illustrano che le uscite non si contano solo tra i giovanissimi, di certo per questi la probabilità di uscita è molto più elevata, contando che nell'anno ha concluso il proprio

## «Tirocini e periodi di stage Così si attraggono i giovani»

## Gli interventi

L'indagine individua gli strumenti far fronte alla carenza di manodopera

A fronte della difficoltà da parte delle cooperative, di trovare nuovi professionisti della cura, la ricerca Euricse ha analizzato anche le possibili modalità di intercettazione dei nuovi lavoratori.

Innanzitutto, una pratica importante sembra essere la relazione con le scuole e la realizzazione di stage e tirocini: «Per le organizzazioni che fanno rete con le scuole il turn over in ingresso risulta agevolato, anche se la necessità di accrescere in futuro i tirocini non è solo quantitativa ma anche qualitativa, rilevando il bisogno di investire in esperienze più lunghe e concrete, ma anche di preparare maggiormente i giovani

studenti al lavoro nelle realtà di terzo settore e alla complessità dei bisogni degli utenti».

In parallelo c'è dunque il tema della formazione: il 15% dei lavoratori si sente poco o inadeguatamente formato al lavoro svolto; sul fronte opposto il 20% si sente troppo formato. Questi ultimi sono in prevalenza giovani con laurea magistrale o titolo post laurea. Inutile esiste un rischio di uscita più alto. In quest'ultimo caso vanno

trovati percorsi di carriera o incentivi in termini di coinvolgimento e attivazione al fine di evitarne la "fuga". «Per sostenere l'interesse dei giovani lavoratori e condividere la funzione sociale della coop, è necessario che le stesse cooperative prevedano dispositivi organizzativi che coinvolgano e rendano partecipi i giovani nei processi. Solo 4 cooperative tra le analizzate hanno giovani nei loro consigli di amministrazione anche se molte dichiarano di prevederne il coinvolgimento in gruppi di lavoro e tavoli di confronto. I modelli realizzati dimostrano che dare ai giovani spazi per confrontarsi e partecipare attivamente ai processi è una pratica fidelizzante».



Sara Depedri, ricercatrice

Un modo per contenere le forti percentuali di turn over, può quindi essere quello di puntare a politiche di coinvolgimento dei giovani.

Questo in un contesto in cui alla domanda crescente di servizi fa da contraltare una diminuzione dei professionisti della cura, una situazione complessa che le comunità non possono sostenere e che implica un lavoro importante con tutti gli attori protagonisti del sistema di welfare: «Un obiettivo condiviso dalla pubblica amministrazione e dal privato sociale deve essere la pianificazione in modo congiunto delle strategie che agiscano sull'intercettazione e la fidelizzazione dei lavoratori». G. COL.

20



**Il consorzio Consolida**  
Il consorzio Consolida è nato a Lecco nel 1993, su iniziativa di un gruppo di cooperative sociali. Dalle sette presenti al momento della costituzione, oggi aderiscono a Consolida 20 cooperative sociali, a testimonianza di una crescita graduale

**FATTORI CHE HANNO ATTRATTO NEL PROCESSO DI SCELTA DI ANDARE A LAVORARE IN UNA COOPERATIVA**



**POSIZIONI A RISCHIO IN USCITA. COME PENSANO I LAVORATORI LA LORO PRESENZA IN COOPERATIVA**



contratto di lavoro in cooperativa più di 1 giovane su 3».

Quali sono allora i maggiori fattori che portano a questo turn over? Innanzitutto contano la forma contrattuale e la tipologia di ente. Il 41% dei lavoratori lascerebbe l'organizzazione di fronte ad offerte di lavoro con un miglior inquadramento in termini di mansioni o professionalità ed un ulteriore 34% sarebbe attratto da contratti con diverso orario di lavoro o più stabili.

«Quasi la metà dei giovani lavoratori si dichiara disposto a lasciare la cooperativa per un contratto nella pubblica amministrazione o in enti pubblici attivi preferibilmente negli

stessi settori di attività, ma si osserva che quasi 1 lavoratore su 10 ha anche aspettative di impegnarsi nella creazione di una sua impresa sociale». La capacità attrattiva della pubblica amministrazione è determinata innanzitutto da una superiore retribuzione, quindi da una maggiore stabilità o continuità contrattuale e, per alcune figure, un migliore inquadramento contrattuale o di ruolo. Bassa è invece la percezione che il lavoro nel pubblico possa offrire un clima di lavoro e relazioni migliori. (Il report della ricerca è disponibile sul sito di Euricse nella sezione Pubblicazioni).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# «Serve passione e impegno. I ragazzi vanno valorizzati»

**Il confronto.** Per gli esperti sono mestieri da rendere più attrattivi. Fondamentali i percorsi di formazione e di aggiornamento continuo

LECCO

«Dobbiamo narrare i lavori di cura in modo positivo. È necessario cambiare la narrazione se vogliamo che tornino attrattivi».

Lo ha detto Maria Grazia Nasazzi, presidente della Fondazione comunitaria del Lecchese, nell'intervento al convegno di Lecco sulle professioni di cura. Mai come oggi il nostro Paese ha un'enorme necessità di questi professionisti. Paradossalmente però nel momento in cui la domanda è più alta, il lavoro sociale vive una crisi profonda, per cui alcuni servizi, senza personale, rischiano di dover rallentare la loro attività. Lo ha sottolineato Gabriele Marinoni, presidente di Confcooperative dell'Adda, uno degli organizzatori del convegno e della ricerca Euricse insieme al Consorzio Consolida ed a Sol.Co. Sondrio.

«Di fatto non riusciamo a trovare nuovi professionisti della cura. Ecco allora la necessità di una ricerca che mettesse a fuoco il vissuto degli operatori sociali per comprendere quali siano le visioni che le nuove generazioni hanno nei confronti delle professioni di cura».

**Operativo**

Sulla necessità operativa della ricerca è intervenuto anche Lorenzo Guerra, presidente della Cooperativa Consolida: «L'idea è nata da un tavolo di lavoro di Consolida nel 2021, anno in cui ci siamo confrontati con questa mancanza di operatori. Ci siamo allora ripensati nel senso che era necessario capire perché le persone se ne andavano



Gabriele Marinoni, presidente di Confcooperative dell'Adda

dalle nostre cooperative e non rispondevano ai nostri bandi. La ricerca ci dice che i giovani hanno voglia di lavorare nel sociale, dunque non c'è una crisi motivazionale in sé, ma c'è un problema di coerenza. Ci sono delle regole che non sono coerenti con la necessità di lavorare bene. Occorre ribaltare la prospettiva: non dobbiamo più pensare al sociale come a un costo, ma come un investimento che può prevenire il disagio e intercettare il bisogno».

Se Guido Agostoni, presidente dell'assemblea dei sindaci del distretto di Lecco, ha sottolineato come nei piani di zona dei Comuni si parli molto di servizi so-

ciali, Virginio Brivio, presidente per la provincia di Lecco di Uneba (Unione nazionale istituzioni e iniziative di Assistenza sociale), ha confermato come anche dal suo osservatorio sia evidente questa crisi: «Alle figure degli educatori e degli assistenti sociali aggiungerei gli infermieri professionali e gli operatori socio sanitari. Sono professioni che richiedono impegno sia negli orari di lavoro, sia nel coinvolgimento personale e questo spaventa. Da poche settimane è stato creato nella nostra provincia, un gruppo di lavoro proprio su queste problematiche: raccoglie Uneba, Confcooperative dell'Adda, il Distretto sociale di

Lecco e la Fondazione comunitaria del Lecchese. Innanzitutto s'intende lavorare per fare una campagna promozionale che sappia informare e comunicare quanto sia bello lavorare per gli altri. In secondo luogo, intendiamo sollecitare la qualificazione del personale e quindi la necessità urgente di formazione. Infine, non è meno importante l'aggiornamento del personale che già opera nelle diverse strutture».

**Risoluzione**

Per Mirco Scaccabarozzi, segretario generale della Cisl Monza Brianza Lecco, l'invecchiamento della popolazione evidenzia la necessità di personale qualificato: «È chiaro che sono necessari la formazione ed un iter formativo. Accanto a questo va ovviamente risolta la questione economica ed il sindacato da sempre è a tutela dei servizi alla persona». Sul problema delle retribuzioni è intervenuto anche Fabio Muscionico di Ats Brianza: «Da noi arrivano persone dal terzo settore perché abbiamo contratti e stipendi migliori. Le persone che provengono dalla cooperazione ti portano quell'idea in più che fa crescere anche la pubblica amministrazione». Infine, Walter Algarotti, responsabile della formazione della Camera di commercio Lecco Como, ha messo al centro il cambiamento del mercato del lavoro: «La sfida su cui si deve lavorare è proprio l'attrattività con tutto quello che questo comporta anche a livello economico». **G. Col.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**SHOWROOM  
ERBA** Via San Francesco 2  
031 3110277

The building philosophy  
invernizzilecco.com