

COMMUNITY FOR SKILLS

Manifesto delle competenze per l'impresa sociale del futuro

Il 21 maggio 2026, quaranta professioniste e professionisti dell'impresa sociale lombarda — dirigenti, responsabili HR, esperti, stakeholder istituzionali — si sono confrontati in quattro tavoli di lavoro per individuare le competenze che orienteranno lo sviluppo del capitale umano della cooperazione sociale nel prossimo triennio.

Questo Manifesto non è il resoconto di ciò che i partecipanti hanno chiesto. È qualcosa di più scomodo: la mappa di ciò di cui l'impresa sociale ha bisogno per non limitarsi a sopravvivere, ma per tornare ad attivare processi trasformativi.

I lavori del 21 maggio hanno rivelato tre “crisi” in atto — di attrattività, di modelli organizzativi, di governo e tecnologia — e un'altra, ancora sottovoce: la crisi di visione. Per questo il Manifesto non si limita a registrare la domanda presente, ma la integra con le competenze che SDIS considera emergenti e strategiche per il futuro della cooperazione sociale e del terzo settore.

Le competenze qui descritte crescono nella relazione tra persone, organizzazioni e territorio. Si sviluppano attraverso pratiche condivise, supporto reciproco, governance partecipate, reti tra organizzazioni. Restano fragili se affidate alla sola responsabilità della singola persona.

Questo Manifesto chiama le organizzazioni — esplicitamente — a scegliere: adattarsi o trasformare.

PERSONE NUOVE — Engagement, ricambio generazionale e competenze emergenti

1. Proposta di lavoro attrattiva, credibile e coerente

Serve un patto credibile tra organizzazione e persona: condizioni economiche trasparenti, percorsi di crescita reali, equilibrio autentico tra vita e lavoro. Coerenza tra ciò che si comunica all'esterno e ciò che si vive dentro. E comunicazione interna che faccia conoscere a chi già lavora in cooperativa il valore che genera, prima ancora di raccontarlo ai candidati.

2. Sviluppo professionale orizzontale e passaggio generazionale

In organizzazioni di piccole e medie dimensioni la progressione verticale è strutturalmente limitata: costruire percorsi fondati sull'ampliamento di competenze, autonomia e ruolo è una scelta di design, non un ripiego. Altrettanto urgente è il passaggio generazionale: accompagnare con metodo e gradualità, senza sparire improvvisamente né trattenere indefinitamente potere e responsabilità.

3. Mentoring bidirezionale e valorizzazione del capitale umano interno

Le competenze esperte delle persone senior e l'agilità digitale delle persone junior si arricchiscono reciprocamente solo se l'organizzazione costruisce spazi strutturati di incontro. Il talent scouting interno e i momenti di ascolto bidirezionale non sono optional: sono l'alternativa alle dimissioni silenziose.

4. Funzione HR strategica e generativa

Da gestione amministrativa — cedolini, turni, adempimenti — a presidio strategico dello sviluppo delle persone: percorsi di crescita, conciliazione, welfare, sperimentazione di nuovi ruoli. Il salto richiesto non è tecnico, è culturale: trattare le persone come investimento e responsabilità, non come fattore di produzione.

ORGANIZZAZIONE — Nuovi modelli di gestione, ibridazione e benessere lavorativo

5. Leadership diffusa e managerialità al servizio della missione

Le organizzazioni che dipendono da un'unica figura apicale sono fragili. La leadership deve distribuirsi in funzioni diverse — strategica, tecnica, relazionale, valoriale — e chi guida deve creare le condizioni perché altri crescano. L'impresa sociale ha bisogno di manager capaci, ma manager il cui metro è la missione, non solo il margine. La sostenibilità economica resta un mezzo abilitante, non un fine.

6. Progettazione del benessere organizzativo e gestione per obiettivi

Il benessere non è un benefit accessorio: è un criterio di design dell'organizzazione — carichi sostenibili, flessibilità

reale, onboarding strutturato, supervisione. In parallelo, la gestione per obiettivi — distinguendo tra obiettivi tecnici e obiettivi aspirazionali legati a missione — è il solo strumento per superare una gestione fondata su mansionari e controllo della presenza.

7. Governance partecipativa e capacità di rimettere in discussione i paradigmi

Partecipazione reale ai processi decisionali significa riscoprire il valore di essere soci di un'impresa cooperativa. Ma non basta difendere ciò che si è: le organizzazioni che crescono sanno interrogare criticamente le regole del settore e aprirsi verso mondi diversi — profit, università, startup, altre cooperative — come leva di innovazione, non come rischio identitario.

TECNOLOGIE — L'impatto del digitale e dell'intelligenza artificiale

8. Alfabetizzazione digitale e pensiero critico sulla tecnologia

Conoscenza diffusa, accessibile a tutti i ruoli e livelli, delle potenzialità, dei limiti e dei rischi degli strumenti digitali e dell'intelligenza artificiale. Non per eliminare il timore, ma per sostituirlo con discernimento. Le competenze squisitamente umane — giudizio, creatività, empatia — diventano più, non meno, rilevanti in un contesto di automazione crescente.

9. Etica e governo della tecnologia

Interrogare criticamente finalità, impatti e coerenza valoriale degli strumenti adottati, evitando scelte guidate solo da convenienza. Costruire processi condivisi — anche tra cooperative in rete — per decidere quali tecnologie introdurre e come. Orientare il tempo liberato dall'automazione verso il rafforzamento della qualità relazionale e della cura, non verso la riduzione di personale.

ORIZZONTI — Le competenze che l'impresa sociale deve iniziare a costruire oggi

I tavoli del 21 maggio hanno fotografato con precisione i problemi che oggi i partecipanti riescono a riconoscere. Ma un manifesto che guarda solo al presente, o al futuro a breve, non è ancora un manifesto del futuro. Questa sezione raccoglie le competenze emergenti e strategiche: non ancora nella domanda diffusa, ma già decisive per chi vuole giocare un ruolo trasformativo nel welfare dei prossimi cinque-dieci anni.

10. Misurazione dell'impatto sociale e ambientale

Passare dalla rendicontazione narrativa alla misurazione strutturata dell'impatto: SROI, processi partecipativi di valutazione, lettura critica dei dati per orientare scelte strategiche. La capacità di dimostrare il valore generato — sociale, ambientale, economico — è destinata a diventare un fattore competitivo e un requisito di accesso a risorse e partnership.

11. Progettazione di ecosistemi territoriali e welfare generativo

Dal modello assistenziale verso reti locali integrate tra terzo settore, imprese, enti pubblici e cittadinanza. Welfare aziendale territoriale, welfare culturale, cooperative di comunità multi-stakeholder: l'impresa sociale che costruisce oggi queste competenze si posiziona come architetta del welfare di domani, non come suo esecutore.

12. Gestione della transizione demografica e degli scenari futuri

Invecchiamento della popolazione, contrazione della forza lavoro, redistribuzione dei ruoli tra pubblico, privato e terzo settore: tendenze già in atto che trasformeranno profondamente il welfare. Sviluppare capacità di pianificazione strategica per scenari incerti è la differenza tra chi subisce il cambiamento e chi lo interpreta.

13. Consapevolezza e agentività del ruolo politico dell'impresa cooperativa

L'impresa sociale non è solo un erogatore di servizi: è uno strumento collettivo con cui persone che condividono bisogni e valori si aggregano — in forma mutualistica — per organizzare risorse umane, economiche, strutturali e patrimoniali e dare risposte a bisogni collettivi emergenti. Questa consapevolezza non è un orpello identitario: è una competenza strategica. Un'impresa cooperativa che dimentica il proprio carattere politico smette di essere un motore di cambiamento e diventa un fornitore come gli altri.

14. Capacità di connessione strategica: unire i puntini per generare bene comune

Saper leggere il territorio come sistema di soggetti — cooperativi, profit, pubblici, del volontariato, della comunità informale — e costruire connessioni dove prima c'erano solo prossimità o distanze. È la competenza del "tessitore": chi riconosce le potenzialità latenti, mette in relazione risorse disperse, accompagna la costruzione di fiducia tra soggetti con culture diverse. In un welfare frammentato e sottofinanziato, questa capacità è una delle leve più potenti per generare bene comune.

Assumi il Manifesto come riferimento per il tuo lavoro

Questo Manifesto è uno strumento aperto: da assumere, adattare e — soprattutto — da coltivare e far evolvere. Non è un documento da leggere e archiviare. È un impegno a costruire le condizioni perché queste competenze possano emergere, essere riconosciute e diffondersi nelle organizzazioni e nelle comunità professionali della cooperazione sociale.

Assumere il Manifesto significa contribuire a tenerlo vivo: segnalando ciò che manca, ciò che cambia, ciò che emerge dall'esperienza sul campo. Scuola di Impresa Sociale raccoglie le adesioni e coordina la comunità di chi vuole costruire insieme l'impresa sociale del futuro prossimo.

Milano, luglio 2026