

**INDICE**

<b>PREMESSA</b> .....	7
1. <b>PERCORSI FORMATIVI E PROBLEMATICHE DEL TERZO SETTORE: LO SCENARIO DI RIFERIMENTO</b> .....	9
2. <b>FORMAZIONE PER IL TERZO SETTORE: ORIENTAMENTI PROPOSITIVI</b> .....	17
LINEE DI INDIRIZZO PER LA FORMAZIONE NEL TERZO SETTORE .....	17
TERRITORIALITÀ .....	18
PERCORSI FORMATIVI MIRATI .....	19
FORMAZIONE CONTINUA .....	20
FORMAZIONE SUL VOLONTARIATO .....	21
FORMAZIONE IMPRENDITORIALE .....	21
PROFESSIONALIZZAZIONE .....	22
FORMAZIONE SUI TEMI DELLA QUALITÀ .....	23
FORMAZIONE SUI TEMI AFFERENTI AI SETTORI DELLA CULTURA/BENI ARTISTICI/AMBIENTE .....	23
3. <b>ORIENTAMENTI DI ORDINE METODOLOGICO PER LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE</b> .....	25
4. <b>PROPOSTE PER IL SOSTEGNO ALLA FORMAZIONE NEL TERZO SETTORE</b> .....	27
RICONOSCIMENTO DEL SETTORE NON PROFIT NELL' AMBITO DEI FINANZIAMENTI PUBBLICI ALLA FORMAZIONE .....	27
ATTIVAZIONE E SVILUPPO DEL PATERNARIATO .....	28
ATTIVAZIONE DI UN OSSERVATORIO PERMANENTE IN TEMA DI FORMAZIONE PER IL NON PROFIT .....	29
Allegato <b>PERCORSI FORMATIVI DEL NON PROFIT LOMBARDO: OSSERVAZIONI SULLO STATUS DELL' OFFERTA ED ANALISI DEI FABBISOGNI</b>	
<b>PREMESSA</b> .....	33
<b>LE INTERVISTE</b> .....	35
<b>SCHEDE DELLE INTERVISTE</b> .....	43
<b>CORSI FSE</b> .....	55
<b>CORSI DI LAUREA, DIPLOMI UNIVERSITARI, MASTER</b> .....	69
<b>PARCO PROGETTI REGIONE LOMBARDIA: PROGETTI FORMAPER</b> .....	73



## PREMESSA

I più recenti studi sul terzo settore hanno ormai ampiamente chiarito come la crescita dimensionale dello stesso ed il consolidamento delle organizzazioni che ne fanno parte non possano esser conseguiti con il solo concorso di rilevanti trasformazioni istituzionali, ma richiedano necessariamente anche una rapida crescita organizzativa e culturale in ambito non profit.

La rinnovata attenzione ad individuare le condizioni e gli strumenti per tale crescita, porta a riconoscere una funzione strategica alla formazione che, impegnandosi nella strutturazione di percorsi mirati e rispondenti alla specificità ed alle problematiche, del tutto particolari, del terzo settore, possa effettivamente assumere una funzione evolutiva per l'impresa sociale.

Si tratta attraverso la formazione, da un lato, di promuovere e sostenere lo sviluppo organizzativo e professionale delle organizzazioni non profit, e dall'altro, proprio perché queste operano in un contesto sociale ed economico fortemente dinamico, di fare leva sull'apprendimento generativo, riuscendo a produrre e ad anticipare i cambiamenti e a prevederne gli sviluppi come altrettante opportunità operative, da concretizzarsi nel rispetto di quei principi e degli elementi che concorrono a definire l'identità di fondo di un'impresa non profit.

In merito a tutto ciò, il presente documento, frutto di un'attività di concertazione svolta dal 2° gruppo di lavoro dell'Osservatorio dell'Economia Civile (Gruppo Formazione), vuole costituire un contributo propositivo, nell'intento di fornire indicazioni che, anche indirizzandosi ai livelli decisionali e di governo più direttamente coinvolti, possano risultare utili alla definizione di itinerari formativi aggiornati e rispondenti alle più attuali esigenze del terzo settore.



## 1. I PERCORSI FORMATIVI E PROBLEMATICHE DEL TERZO SETTORE: LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il terzo settore rappresenta oggi una realtà produttiva ed occupazionale al centro di un interesse crescente, capace di richiamare l'attenzione del mondo delle Istituzioni ed anche di certa parte delle stesse imprese private profit. Da più parti viene effettivamente sottolineata l'importanza del contributo che l'economia solidale può apportare sia alle iniziative di riforma dei sistemi di welfare, sia allo sviluppo economico nel suo complesso, a fianco del settore pubblico e dell'economia di mercato. Anche la richiesta di iniziative formative di valore dimostra di riconoscere, in questo settore, il sussistere di opportunità di impiego, le quali forniscono, al tempo stesso, la possibilità di soddisfare aspetti motivazionali di matrice solidaristica.

In effetti, in particolare a partire dagli anni più recenti, l'ambito del non profit sta percependo in misura progressivamente crescente l'importanza della formazione delle risorse umane; tuttavia, la sensibilizzazione nei confronti degli interventi formativi riflette la complessità strutturale del terzo settore, spesso dimostrandosi in stretta relazione alla tipologia delle organizzazioni (associazioni, cooperative, fondazioni), alla dimensione delle stesse (sia in termini di addetti sia in termini di volumi d'affare) ed alla composizione della compagine interna (presenza di personale volontario rispetto a quello retribuito), come messo in evidenza dalla ricerca condotta dal Cergas per conto delle Regione Lombardia (febbraio 1998).

Del resto, se dallo studio "Non profit a Milano", promosso dalla C.C.I.A.A. di Milano (1999), la maggior parte (65% del campione) delle organizzazioni dell'area milanese, anche piccole, ha manifestato un'esplicita attenzione verso l'esigenza di formazione, la medesima indagine, in più punti, ha richiamato sulla necessità di insistere in direzione di un investimento formativo ad hoc.

Ora, nell'identificazione del fabbisogno formativo in essere e nell'individuazione di quello in itinere non si può, ovviamente, prescindere dallo scenario evolutivo e dall'identikit del terzo settore, sia in termini di profilo delle organizzazioni non profit, sia in termini di problematiche innescate da nuove politiche occupazionali e tributario-fiscali; né va tralasciata la definizione delle aree di intervento, che possono eventualmente riconfermare quelle attualmente in evidenza, ma anche prospettare il maturare di opportunità in settori sinora poco esplorati o sostanzialmente inevasi da altre forme di offerta, verso cui sembra manifestarsi un aumento d'interesse.

E' pertanto opportuno focalizzare, sia pure in termini schematici e certamente a costo di qualche semplificazione, alcuni aspetti di rilievo per il terzo settore, con particolare attenzione a quei fattori che potranno esercitare maggiore impatto sull'evoluzione dei profili professionali di quanti operano nel mondo del non profit e determinare, pertanto, relative implicazioni in termini di bisogni generali e di complessivi orientamenti formativi.

Il terzo settore viene oggi considerato non soltanto per le sue qualità morali e civili, ma anche, come si è detto, per i vantaggi prospettati in termini di riorganizzazione del sistema welfare e per le potenzialità di sbocco occupazionale che lascia intravedere, anche se il peso esercitato nei confronti della lotta alla disoccupazione resta ancora da verificare pienamente ed è probabile che si diversifichi a seconda natura dell'organizzazione e dell'area di attività.

D'altra parte, la profonda evoluzione dell'intervento pubblico nell'ambito del sistema economico, con il passaggio da uno Stato erogatore (che si assume *in primis* lo svolgimento di determinate attività) ad uno Stato regolatore (che agisce secondo una logica di indirizzo programmatico nei confronti degli interlocutori sociali ed economici ) operante in un'ottica di partenariato e di sussidiarietà attiva, ha aperto ed offre tuttora vari spazi di espansione operativa per il terzo settore.

La stessa scelta politica, conseguenza dell'evoluzione delle politiche del welfare, operata da molte Amministrazioni Pubbliche, di esternalizzare la produzione di servizi socio-assistenziali affidandoli ad organizzazioni non profit, ha contribuito, unitamente al crescente aumento della domanda di servizi, a sviluppare la componente produttiva nel terzo settore, emancipandola da un ruolo inizialmente solo marginale.

Pertanto, la funzione originaria del non profit si è profondamente modificata: da forme esclusivamente di tutela e sostegno si è passati alla produzione diretta, tramite proprie risorse e strutture, di servizi, spostandosi via via anche in direzione di nuovi campi di attività. Tale evoluzione ha, naturalmente, generato importanti aspettative verso il non profit e, nel contempo, aperto una serie di complesse problematiche, tra cui, non da ultima, l'esigenza di acquisire una maggiore professionalità.

Il terzo settore, in effetti, appare sempre più consapevole del fatto che la capacità di lettura delle opportunità produttive va necessariamente supportata dalla capacità effettiva di fornire prestazioni ritagliate sulle esigenze della clientela, anche operando con modalità all'avanguardia, ma soprattutto contando sulla qualificazione e sulla crescita professionale degli operatori, fattori imprescindibili (anche di significato concorrenziale) per il miglioramento del livello qualitativo dei servizi.

In realtà, la preparazione professionale dei lavoratori delle organizzazioni è, in molti casi, variegata e spesso solo una minoranza degli stessi è in possesso di una preparazione specifica per il settore d'intervento; a tale proposito basti considerare che, nel 1996, gli operatori già in servizio in campo socio-assistenziale, ma non qualificati, ammontavano nella provincia di Milano a 650 unità, con l'aggiunta di 250 operatori, in area milanese, non in possesso di titolo professionale adeguato.

Pertanto, il bisogno di investimento formativo in tale direzione è evidente e ricorrentemente annoverato dalle stesse imprese non profit tra le proprie più urgenti necessità. Va qui precisato che professionalizzare l'offerta, specializzandola in relazione al campo di attività ed adeguandola ai bisogni espressi dal territorio, implica una sostanziale concertazione tra interventi volti a qualificare le figure professionali attraverso l'acquisizione di competenze di base e percorsi di aggiornamento, in un'ottica di *formazione permanente*. In ciò è ravvisabile un ulteriore fattore critico per il non profit, che sembra manifestare una generale sottovalutazione delle necessità di riprendere con continuità e di riadattare i temi formativi in relazione al procedere della vita professionale degli operatori ed alla rapida evoluzione degli scenari sociali.

E' opportuno, pertanto, stimolare il terzo settore ad una larga comprensione degli strumenti offerti dalla formazione, poiché questi possono essere utilizzati non solo per lo sviluppo in senso stretto delle competenze professionali, ma anche a supporto della capacità di orientarsi rapidamente nel contesto operativo, individuando e prevenendo l'evoluzione dei bisogni sociali.

In quest'ottica, l'offerta formativa può rivestire un ruolo fondamentale, proprio per la capacità di fornire una risposta ad un esplicito bisogno delle organizzazioni non profit, in relazione alle loro problematiche ed aree di criticità, accanto alla possibilità di stimolare la definizione di profili professionali che seguano, o magari anticipino, il manifestarsi di una nuova attesa sociale. Si tratta, insomma, di saper "leggere" dei fabbisogni impliciti ed agire in direzione di una loro espressione, promuovendo, in ultima istanza, nuova domanda.

Certamente, non si può prescindere dal considerare che esistono alcuni ambiti settoriali in considerevole evoluzione, in cui le imprese non profit possono giocare un ruolo significativo: essi vanno vagliati con attenzione per definire l'opportunità di creare spazi propositivi appropriati.

In proposito, la domanda di iniziative formative inerenti al *settore culturale* (il quale investe un concetto ampio di cultura, comprensivo ad esempio, di tematiche di gestione di

attività ricreative e sportive, del tempo libero, degli eventi culturali, di sviluppo di iniziative nel campo del turismo, della tutela dei beni artistici ecc.) ed al settore ambientale (recupero rifiuti, educazione ambientale, gestione aree protette, recupero aree dismesse, ecc), può costituire un importante indicatore delle tendenze in atto, anche in relazione all'orientamento a sviluppare le attività non profit in campi innovativi, dove l'offerta di servizi pubblici non è presente o si dimostra inadeguata oppure dove essa, dato il forte accento posto dagli orientamenti istituzionali sul principio di sussidiarietà, tende ad agire secondo una logica di partenariato.

A tale trend evolutivo, più che l'offerta formativa supportata dal finanziamento pubblico, in questo momento pare dimostrarsi maggiormente sensibile quella proposta sul fronte del libero mercato, dove sono reperibili alcune specifiche iniziative di possibile sbocco in ambiti non profit, per quanto non strettamente finalizzate all'esercizio, all'interno degli stessi, delle abilità acquisite (e, in effetti, attualmente il loro assorbimento da parte del terzo settore risulta ancora piuttosto contenuto).

Inoltre, è interessante osservare anche nel campo particolare dei beni artistici e culturali, una tendenza alla cura degli aspetti più squisitamente economici e gestionali, in un'ottica di management in linea con quanto più oltre richiamato.

Ad ogni modo, l'area a cui si riconoscono i più ampi margini di sviluppo per il settore non profit (sempre che, in assenza di interventi strutturali, i servizi dallo stesso offerti non rischino di definirsi unicamente come sostituitivi dell'intervento pubblico) rimane ancora quella "storica" del welfare state, dove non solo permangono diffuse e generalizzate quelle necessità di qualificare professionalmente gli operatori di cui si è detto, ma dove emerge anche l'esigenza specifica di formare nuovi profili in grado di rapportarsi con problematiche ancora esposte dal punto di vista degli interventi strutturali o sottoposte a sostanziali innovazioni (è il caso, citando un esempio, della figura del "mediatore culturale" per le tematiche dell'immigrazione e del confronto tra culture diverse).

Ad ogni modo, se l'attivazione crescente del contracting out e la diffusione del welfare mix, da un lato, hanno comportato l'apertura di spazi d'iniziativa per le imprese non profit e supportato la loro espansione in campo socio-assistenziale, dall'altro hanno comportato l'innescare di una serie di problematiche nel rapporto, spesso di stretta dipendenza finanziaria, con l'Ente Pubblico.

Ne risultano investiti molteplici e diversi livelli, che spesso corrispondono ad altrettante aree di fabbisogno formativo: da quelli di natura più squisitamente "tecnica",

relativi alla necessità di acquisire un approfondito ed esaustivo bagaglio conoscitivo sulle regole procedurali e burocratiche che governano le diverse forme di rapporto contrattuale (appalti, convenzioni, capitolati), sino a quelli di più ampio respiro, connessi con l'esigenza di individuare un sistema trasparente di garanzie per valutare il livello qualitativo delle prestazioni erogate, in modo da disporre di criteri oggettivi di riferimento per una discriminazione preferenziale (accreditamento da parte dell'Ente pubblico).

Ciò senza dimenticare che l'utilità di individuare strumenti razionali (indicatori di performance, modalità di monitoraggio, strumenti di rilevazione) per interpretare e verificare l'efficacia e l'efficienza del complesso delle attività, al di là di un profilo strettamente economico, costituisce un'esigenza di consapevolezza interna alle stesse organizzazioni del terzo settore.

E', questa della valutazione della qualità, un'area in gran parte "da costruire", dove il momento formativo non si configura, allo stato attuale, come occasione per la trasmissione di un know how ampiamente collaudato; piuttosto esso crea l'opportunità di sperimentare modelli, parametri e standard attraverso un reciproco scambio di esperienze tra i diversi soggetti coinvolti (ivi incluso l'interlocutore pubblico).

L'opportunità di un approccio flessibile, capace di cogliere le relazioni tra la cultura dell'amministrazione pubblica e la cultura del privato sociale e di promuovere sforzi congiunti di elaborazione progettuale, introduce ad un concetto di vaste implicazioni per l'operatività del terzo settore, ossia sottolinea l'importanza di una condivisione partecipativa delle iniziative tra i diversi soggetti territoriali per lo sviluppo di sinergie incisive rispetto ai bisogni della società civile.

Le iniziative formative, pertanto, sono sempre più chiamate ad operare secondo una logica di forte radicamento all'ambito territoriale ed attraverso la strutturazione di sinergie che procedano per obiettivi integrati: ciò significa intervenire prendendo le mosse dai bisogni sul territorio e perseguire, anche attraverso opportune forme di partnership all'interno del nuovo quadro istituzionale, una coerenza organizzativa ed una pianificazione strategica che tengano conto dei problemi, mezzi e strutture in esso operanti.

Nel contempo, va considerato che quanto più le imprese non profit si troveranno coinvolte attivamente, assieme all'Ente Pubblico, nella progettazione ed implementazione degli interventi, tanto più si renderà necessario lo sviluppo di figure professionali carenti, allo stato attuale, sia sul fronte del pubblico sia su quello del terzo settore e che, pertanto, si potranno reclutare sul libero mercato oppure formare attraverso percorsi specifici.

Naturalmente, nel cogliere queste esigenze, è importante che la formazione sappia di introdurre logiche e strumenti all'interno di reti organizzative complesse e che, pertanto, operi calandoli sulle specificità del terzo settore. L'erogazione di pacchetti formativi preconfezionati e standardizzati risulta scarsamente efficace, così come è semplicistico ed inappropriato il mero trasferimento all'ambito del non profit di metodologie, in particolare gestionali, pensate per il profit.

Nell'approfondire quest'ultimo aspetto, è opportuno ribadire quanto sia indispensabile nel terzo settore, a fronte di una cultura d'impresa spesso in difetto per l'origine eminentemente sociale e/o volontaria dell'esperienza, mirare alla appropriazione di strumenti di management ed al rafforzamento di competenze gestionali non già mutuando pedissequamente i modelli sviluppati per le imprese private e qui largamente collaudati, ma piuttosto traendone spunti e concetti da elaborare in chiave mirata per il consolidamento delle organizzazioni, consentendo a queste di sopravvivere nel tempo senza uno snaturamento dell'originaria identità.

D'altra parte, il nuovo ruolo assunto dalle organizzazioni nel rapporto con le Istituzioni pubbliche, cui è conseguita, come visto, una progressiva affermazione della funzione produttiva, impone necessariamente alle stesse un salto di qualità; il non profit che cambia, quindi, è un non profit che si confronta con problematiche di complessità tale da non poter essere più gestite in maniera improvvisata.

I riferimenti e l'attenzione a tali temi tendono a rivestire una crucialità crescente nei bisogni formativi delle imprese non profit, a prescindere dalla loro specifica area di intervento; pertanto, in ciò si ravvisano le condizioni per lo strutturarsi di una conseguente offerta formativa che, per quanto già avviatasi, si riserva ancora ampi margini di intervento.

Importanti indicatori, al proposito, sono il recente fiorire di nuovi master per professionisti e manager del non profit, nonché l'emergere di un'offerta formativa, indirizzata al terzo settore, sui temi della gestione economico-finanziaria, della gestione delle risorse umane, del marketing di fondi, del marketing e comunicazione, della qualità, tutti inglobabili nel più ampio concetto di "formazione imprenditoriale". La necessità espressa di introdurre una formazione imprenditoriale e di rinforzarne il fronte costituisce anche il segnale di una progressiva presa di coscienza, da parte del terzo settore, delle proprie aree critiche. Ne consegue, pertanto, il riconoscimento di una lacuna di abilità da colmare, sia pure, come già ricordato, metabolizzando le esperienze nell'ambito di un tessuto valoriale quale quello delle attività non profit; non sempre, tuttavia, il bisogno di formazione sui molti aspetti della cultura d'impresa sembra tradursi in una domanda consapevole ben focalizzata, limitandosi

invece alla generica richiesta di sviluppare temi gestionali, senza una chiara coscienza delle “gerarchie” che li caratterizzano.

D’altro canto, le indicazioni emerse dall’indagine promossa dalla Camera di Commercio nella provincia di Milano hanno evidenziato una diversa apertura alla formazione imprenditoriale da parte delle varie organizzazioni non profit, sia in termini di entità della domanda sia in termini di articolazione della stessa: se le più sensibili ad una formazione imprenditoriale si sono dimostrate le cooperative sociali e le ONG (che hanno espresso una domanda variegata su tutto il complesso delle problematiche connesse ad una cultura d’impresa), le associazioni, gli enti ecclesiastici e le fondazioni hanno manifestato un minor coinvolgimento e tendenzialmente su aspetti preferenziali (ad es., le fondazioni hanno richiesto una formazione di tipo economico-finanziario e nella gestione risorse umane, mentre le associazioni riconosciute hanno puntato sulla formazione nel marketing e nel fund raising). Sempre in base allo stesso studio, nel 1996 nell’area milanese hanno sperimentato una formazione imprenditoriale solo il 21% delle organizzazioni intervistate ed il 26,3% risultava interessato ad una formazione futura in questo ambito.

Ad ogni modo, l’impressione è che, effettivamente, vi sia uno spostamento progressivo, seppure ancora insufficiente, verso i temi della cultura d’impresa; si tratta, quindi, di far leva su di esso e di incoraggiarlo proponendo itinerari formativi coerenti con il settore.

E’ opportuno, inoltre, prestare attenzione ad un ulteriore importante tratto distintivo del terzo settore, anch’esso di significato per le implicazioni sui contenuti formativi.

Caratteristica di un gran numero di organizzazioni che appartengono al terzo settore è la presenza di personale che, secondo forme contrattuali differenti, presta il proprio servizio conseguendo un vantaggio anche di tipo monetario, accanto a quella di volontari, non soggetti a retribuzione. Nei riguardi di questa seconda categoria, pertanto, gli interventi di rinforzo alla motivazione e l’individuazione delle corrette modalità d’interfaccia con gli operatori e con le funzioni dirigenziali delle organizzazioni, rappresentano una condizione strettamente obbligata per ottenerne la fidelizzazione e l’efficacia operativa.

Il richiamo ad intervenire in questa direzione, con investimenti formativi *ad hoc*, coincide con il bisogno persistente nelle organizzazioni del terzo settore di abbassare il turnover e, contemporaneamente, pone in evidenza l’importanza di adottare schemi e percorsi di grande flessibilità (si pensi, ad esempio, all’esigenza di accorpate in uno stesso corso un’utenza composita quale quella costituita da operatori in servizio e volontari) e di supporto

continuo, piuttosto che occasionale.

Al tempo stesso, ciò ribadisce l'importanza di una gestione consapevole ed efficace delle risorse umane in seno alle organizzazioni, poiché qui risiede un riconosciuto nodo cruciale per poter coordinare le attività e dare alle stesse funzionalità programmatica ed operativa.

Questo tratto tende a riconfermare, in ultima analisi le potenzialità che la metabolizzazione di una cultura d'impresa può riservare per il mondo del non profit, anche per gli aspetti inerenti alla gestione del personale.

Infine, per formulare una risposta che possa confrontarsi in maniera efficace con l'ampio ventaglio di esigenze del terzo settore, appare indispensabile la sensibilizzazione ed il rafforzamento partecipativo degli ambiti istituzionali coinvolti: anche il sostegno ad un investimento formativo sulla base di criteri maggiormente rispondenti alle caratteristiche del mondo non profit, può costituire uno strumento pertinente allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale.

## 2. FORMAZIONE PER IL TERZO SETTORE: ORIENTAMENTI PROPOSITIVI

Le considerazioni e le proposte di seguito espresse intendono rappresentare la ragionevole sintesi di informazioni e di indicazioni raccolte dal 2° gruppo di lavoro dell'Osservatorio dell'Economia Civile ed, insieme, prospettare le conclusioni cui esso è giunto al termine di un percorso di analisi e di riflessione sulle criticità e sulle problematiche che maggiormente investono il quadro della formazione per il non profit lombardo.

Nello specifico, il contributo progettuale fornito si articola su due distinti livelli, sia pur chiaramente interconnessi: da un lato vengono delineati alcuni orientamenti generali, ma di ordine sostanziale, per la strutturazione di percorsi formativi adeguati alle esigenze del terzo settore (*“Linee di indirizzo per la formazione nel terzo settore”*), dall'altro intervengono alcune indicazioni di carattere, per così dire, “istituzionale” (*“Proposte per il sostegno alla formazione nel terzo settore”*). Queste, infatti, affrontano i nodi critici della formazione per il terzo settore secondo un approccio di ampio respiro, ossia attraverso la messa a punto di indicazioni che mirano al coinvolgimento ed alla convergenza dei diversi livelli di governo più direttamente implicati in ruoli di responsabilità decisionale.

### **LINEE DI INDIRIZZO PER LA FORMAZIONE NEL TERZO SETTORE**

Gli aspetti che sembrano di maggiore significatività, e quindi più interessanti, per l'impostazione di futuri momenti formativi, risultano chiaramente intrinseci alle peculiarità del terzo settore e vanno letti, interpretati ed inquadrati alla luce delle crucialità e delle linee di tendenza da cui oggi esso è attraversato.

In particolare, tali aspetti possono essere ricondotti ad alcuni “capitoli” essenziali :

- progettazione dei percorsi formativi in funzione di quella logica di territorialità che rappresenta un tratto fisiognomico del terzo settore ;
- adattamento dei contenuti dell'intervento formativo alla realtà dell'ambito non profit, sia tenendo conto delle sue specificità, sia delle effettive esigenze dell'utenza ;
- rafforzamento sul fronte della formazione continua, le cui esigenze appaiono verosimilmente sottovalutate ;
- strutturazione di itinerari formativi pertinenti alla gestione dei gruppi di volontariato ;

- rafforzamento della cultura d'impresa nel terzo settore, volto a responsabilizzare i gestori delle organizzazioni verso l'assunzione di un ruolo imprenditoriale e verso il ricorso sistematico a funzioni e competenze gestionali;
- rafforzamento della professionalizzazione del settore, per migliorare la qualità dei servizi;
- individuazione di modelli di valutazione della qualità dei servizi prestati (specie in ambito socio-assistenziale, per lo stretto rapporto con la Pubblica Amministrazione) attraverso modalità di monitoraggio ed indicatori di performance appropriati ;
- attivazione di itinerari formativi sui temi della cultura/beni artistici/ambiente, relativi a potenziali settori di intervento per il non profit.
- scelta delle metodologie operative e delle modalità didattiche più idonee alle necessità dell'utenza.

In relazione ai possibili strumenti di intervento nei confronti di questi, che sono parsi i bisogni formativi più rilevanti o, comunque, di maggiore urgenza, è stato possibile individuare alcune direzioni propositive; esse intendono costituire degli spunti e dei suggerimenti per un investimento formativo capace di interagire fattivamente con l'evoluzione del terzo settore.

## **TERRITORIALITÀ**

In merito a quest'aspetto, che riprende l'importante tema dei network territoriali tra interlocutori istituzionali ed associativi di diverso tipo, pare il caso di ribadire l'importanza di far discendere l'intervento formativo dai bisogni sul territorio, tenendo conto delle problematiche e delle risorse in esso presenti e mirando a rafforzare e/o a stimolare la creazione di opportune forme di partnership tra i soggetti coinvolti. Nel medesimo tempo, in uno spazio prospettico di sussidiarietà attiva, ciò implica un orientamento a mobilitare la crescita "dal basso" delle esigenze formative e a valorizzare le progettualità stimolando la capacità delle comunità locali di immetterle in un sistema di rete.

Al fine di parametrare la formazione sulla dimensione locale si ritiene opportuno, pertanto, intervenire innanzitutto individuando i partners territoriali e con essi progettando preventivamente il momento formativo in modo da definire delle proposte *ad hoc* attraverso cui allacciare i fabbisogni con la risposta formativa. In questo quadro potrebbe collocarsi anche il coinvolgimento attivo, da parte delle stesse strutture di formazione, a forme di

sinergia che consentano la strutturazione di percorsi integrati quale pre-condizione per una reale creazione d'impresa o di lavoro autonomo. Sempre in linea con queste indicazioni, si pone inoltre il suggerimento ad uno sforzo preliminare che coinvolga gli stessi diretti fruitori delle iniziative formative in una progettazione comune e congiunta, almeno per i temi e le fasi più importanti, a garanzia di una maggiore aderenza alle loro esigenze e, in ultima analisi, per un buon esito dei corsi.

Tali linee di indirizzo provengono, sostanzialmente, dal riconoscere che il concorso dei vari "soggetti" presenti sul territorio nella costruzione dei percorsi integrati risulta determinante per l'efficacia dei risultati; tale condizione appare, inoltre, il presupposto ottimale per l'attivazione di una rete promozionale impegnata in maniera diffusa in uno sforzo di comunicazione, divulgazione e pubblicizzazione delle iniziative formative/informative e di orientamento.

In relazione a quanto sottolineato, ne deriva che l'attenzione verso il riferimento territoriale appare un fattore indispensabile affinché l'intervento formativo possa sortire un effettivo impatto occupazionale.

In quest'ottica si inserisce, pertanto, il richiamo alla realizzazione di interventi che circoscrivano profili professionali meno generici e maggiormente riferiti alla presenza di una effettiva domanda sul mercato locale, fatto che presuppone un preventivo monitoraggio di quest'ultima quale fattore prioritario alla strutturazione di una conseguente offerta formativa. Nella stessa direzione si muove anche l'esigenza di una progettualità di raccordo con altri soggetti promotori di formazione, al fine di evitare un eccesso di offerta sui medesimi temi e situazioni di "intasamento" a livello occupazionale.

D'altro canto, la promozione di forme di incontro partecipativo tra i diversi attori sociali necessita di idonee iniziative di sostegno, tali da richiedere l'esercizio di una specifica opera di sensibilizzazione ai vari livelli decisionali; in merito, verranno più innanzi esplorate alcune possibili ipotesi di lavoro.

### **PERCORSI FORMATIVI MIRATI**

Allo stato attuale tale esigenza, pur essendo generalizzata, si rileva con particolare riferimento ai temi delle formazione imprenditoriale e della qualità.

Poiché l'offerta di pacchetti formativi standardizzati sulla base di tecniche e di servizi pensati per le imprese di tipo lucrativo si dimostra scarsamente efficace, è indispensabile intervenire con schemi interpretativi specifici, rielaborando e traducendo in forma originale i

concetti di itinerari formativi già collaudati in altri settori. Naturalmente, ciò presuppone, a monte, una esatta conoscenza delle caratteristiche strutturali del contesto di riferimento, nonché la chiara individuazione delle esigenze e dei bisogni reali dei soggetti appartenenti ad una specifica realtà territoriale e la definizione della matrice culturale di appartenenza degli operatori cui l'iniziativa formativa è destinata. In questa logica, si tratta quindi di integrare le competenze specifiche di gestione d'impresa con conoscenze relative sia alla particolare fisionomia organizzativa delle imprese non profit, sia ai livelli valoriali che ne caratterizzano l'identità sociale ed etica, nonché di favorire la sperimentazione dei modelli individuati.

Inoltre pare pertinente sottolineare l'importanza di strutturare percorsi flessibili, ossia pensati per soddisfare le contemporanee esigenze di un'utenza composita, com'è quella che interagisce nella realtà gestionale e nella struttura lavorativa delle organizzazioni non profit (personale retribuito, volontari, persone svantaggiate, obiettori).

Ciò, d'altra parte, rende indispensabile il superamento di quei vincoli organizzativi che, in molti casi, finiscono con il governare la traduzione operativa delle offerte formative, ad essi subordinata per non vedersi preclusa l'opportunità di accedere ad un sostegno finanziario. Le implicazioni che ne derivano richiedono specifica trattazione presso le competenti sedi istituzionali e costituiranno l'oggetto di suggerimenti propositivi più oltre espressi.

## **FORMAZIONE CONTINUA**

Il ricorso tutt'altro che sistematico ad attività di aggiornamento e la tendenza ancora poco diffusa a considerare le iniziative di formazione come un aspetto costante del funzionamento delle organizzazioni, piuttosto che come un'opportunità occasionale ed unica, rende ragione della necessità di intervenire con un'offerta che vada nella direzione di colmare un'effettiva lacuna e, nel contempo, di farsi strumento attivo di gestione del personale e delle politiche di sviluppo all'interno delle imprese. Pertanto, è opportuno intervenire intensificando la proposta di percorsi di aggiornamento/perfezionamento studiati per i diversi livelli funzionali delle organizzazioni e stimolare queste ultime a investire nella formazione permanente quale risorsa per il miglioramento professionale degli operatori e per favorire un approccio flessibile a scenari sociali soggetti a dinamiche di rapida evoluzione.

Inoltre, poiché gli orientamenti formativi non rivestono esclusivamente una funzione di sviluppo, bensì risultano comprensivi di una valenza strettamente incentivante, pare utile

progettare una formazione che, attraverso momenti ricorrente di ripresa ed ampliamento delle tematiche trattate, favorisca anche la riflessione e l'approfondimento dei complessi problemi connessi alle scelte volontarie di aiuto e sostegno alle persone in difficoltà, rimotivando le risorse umane a condividere obiettivi ed operatività delle organizzazioni.

## **FORMAZIONE SUL VOLONTARIATO**

L'introduzione di itinerari formativi che coinvolgano la figura dei volontari coincide con la necessità di sostenere gli individui, pensati nell'ottica di un lavoro in équipe, nello sforzo di maturare e di evolversi attraverso una relazione dialettica e creativa che permetta di realizzare obiettivi preventivi e sociali condivisi. Tale esigenza investe, sostanzialmente, due diversi versanti (comunque strettamente interconnessi). Da un lato essa riguarda l'utilità di un intervento sugli operatori promotori di volontariato, finalizzato sia a far loro acquisire capacità di motivare e di fidelizzare il gruppo dei volontari, sia a migliorare le loro capacità di organizzarne e coordinarne le attività. Dall'altro essa interessa direttamente questi ultimi, la cui operatività esige, come già ricordato, un costante presidio rimotivante, basato non soltanto sulla condivisione della mission e sul rinforzo del senso di appartenenza, ma anche sulla capacità di lettura del proprio mondo motivazionale, delle proprie reazioni emotive e della capacità di porsi in relazione. In effetti, la formazione può assumere qui un ruolo fondamentale se considerata non solo come apprendimento di "qualcosa che non so" ma come un processo di riflessione ed approfondimento sulle leve motivazionali e sulle esperienze operative. Nel medesimo tempo, questo consente all'intervento formativo di operare in direzione di una promozione della qualità dei servizi, agendo in supporto delle abilità e delle competenze (con riguardo a metodologie e tecniche di tipo relazionale/comunicazionale), eventualmente spendibili anche in un futuro ambito lavorativo.

## **FORMAZIONE IMPRENDITORIALE**

Sempre con attenzione a progettare itinerari formativi calati sulle problematiche particolari del non profit, il bisogno emergente di sviluppare adeguate capacità dirigenziali richiede la predisposizione di pacchetti formativi atti a trasferire competenze di ordine gestionale attraverso un appropriato impiego di strumenti di management (organizzazione,

gestione economico-finanziaria, contabilità e controllo di gestione, marketing e comunicazione, gestione delle risorse umane) adatti alle esigenze organizzative e di servizio delle imprese del terzo settore.

A tal fine è possibile adoperarsi a livelli diversi: da una parte con l'offerta di ambiti di formazione e/o di aggiornamento per i dirigenti ed i quadri intermedi già attivi all'interno delle organizzazioni non profit ; dall'altra con la creazione ex-novo di figure professionali specializzate nella gestione di imprese solidali, in vista di un loro successivo reclutamento nel terzo settore.

Inoltre, nella direzione di un rafforzamento nell'utilizzo di logiche imprenditoriali con un orientamento al sociale, pare opportuno un approccio formativo che stimoli ad impostare le premesse, contenutistiche e metodologiche, per un'organizzazione reticolare dei servizi offerti, fornendo all'utenza gli elementi necessari perché essa sappia sviluppare contatti e sinergie con gli altri operatori economici ed avviare un'attività di animazione e di sensibilizzazione sul territorio. Accanto a ciò, si ravvisa l'importanza di dare spazio a progettualità, comprensive di specifici momenti formativi, che prevedano l'inserimento delle iniziative all'interno di una rete di imprese; la connettività della rete, infatti, spesso si dimostra di decisiva importanza nel contenere il rischio di mortalità delle imprese, offrendo loro sostegno anche in termini di un abbattimento dei costi.

## **PROFESSIONALIZZAZIONE**

Trattandosi di un settore impegnato nella erogazione di beni e servizi fortemente personalizzati sull'utente ed impossibili da produrre attraverso operazioni standardizzate, esso appare caratterizzato da un'alta intensità di coinvolgimento del personale. Ciò, unitamente ad un'accresciuta competitività nell'ambito del contesto operativo, rende indispensabile non solo assicurare sistematicamente una qualificazione professionale di base, specifica per settore di intervento e finalizzata all'acquisizione di competenze essenziali per la fornitura del servizio, ma anche concepirla come strettamente connessa a momenti di aggiornamento che periodicamente accompagnino la vita lavorativa degli operatori, migliorandone la professionalità (si riconferma, qui, il ruolo della formazione permanente).

Inoltre, per l'emergere di una domanda diversificata e in aumento, è importante considerare i profili professionali innovativi o relativi ad ambiti ancora scoperti dal punto di vista degli interventi strutturali (area immigrati, giovani/infanzia, mediatori culturali ecc.), e

quindi intervenire nella costruzione delle loro competenze, operando per garantirne il riconoscimento professionale (finalizzato alla spendibilità del titolo sul mercato). Naturalmente, ciò richiede, in via prioritaria, un approfondimento conoscitivo dei reali profili più richiesti in ambito non profit e, pertanto, rende congrua l'attivazione di un raccordo ricorrente con le diverse sedi di monitoraggio-rilevazione della relativa domanda.

### **FORMAZIONE SUI TEMI DELLA QUALITÀ**

Pur procedendo dalle acquisizioni raggiunte in altri settori, va innanzi tutto considerato che l'assenza di un'esperienza di riferimento ampiamente collaudata nel terzo settore, in tema di valutazione della qualità, suggerisce di strutturare i percorsi formativi come ambito di "laboratorio " per la ricerca di modelli organizzativi sperimentali.

In quest'ottica, al fine di pervenire a criteri di accreditamento condivisi, si tratta di creare occasioni di concertazione operativa e convergenza culturale tra le diverse parti implicate (referenti istituzionali e figure professionali), quali elemento integrante della formazione stessa. In particolare, per il ruolo di enti di normazione, in materia di qualità, riconosciuto alle Regioni (autorizzazione, accreditamento), si rende indispensabile coinvolgere, attraverso forme di compartecipazione attiva, anche l'interlocutore pubblico, al fine di prefigurare uno scenario comune basato su orientamenti omogenei e condivisi. Tale impostazione può dimostrarsi efficace anche in riferimento alla possibilità di mettere a confronto gli attori istituzionali e sociali del medesimo territorio su problematiche allo stesso inerenti.

Pertanto, questo rende ragione dell'importanza di disporre congiuntamente di docenze di esperti sia sulle metodologie di intervento del lavoro sociale, sia sulle metodologie valutative e sulle problematiche connesse con lo sviluppo della qualità nei servizi, nonché di avvalersi di competenze sugli orientamenti normativi e legislativi in materia.

### **FORMAZIONE SU TEMI AFFERENTI AI SETTORI DELLA CULTURA/BENI ARTISTICI/ AMBIENTE**

Per quanto, entro tali settori, le capacità di assorbimento occupazionale in organizzazioni non profit sembrano, nella fase attuale, ancora piuttosto modeste, l'analisi dei profili professionali emergenti prospettata dalle più aggiornate indagini per la Lombardia,

individua in questi ambiti potenzialità di espansione per le attività del terzo settore. Da ciò, e dal frequente ruolo di avanguardia inventiva giocato dalle imprese non profit rispetto alle esigenze di servizio che la società manifesta, discende il suggerimento a non tralasciare di intervenire con proposte formative “di traino” , in cui l’attenzione ad una formazione professionale di base venga coniugata con la cura all’acquisizione di competenze di ordine gestionale (formazione imprenditoriale).

Anche in questo caso, comunque, pare pertinente un’opera di intervento, presso i referenti istituzionali, finalizzata all’incentivazione ed al sostegno dei percorsi formativi operanti nei comparti in questione ed alla loro eventuale collocazione entro un sistema progettuale integrato.

### 3. **ORIENTAMENTI DI ORDINE METODOLOGICO PER LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ' FORMATIVE**

La strutturazione di itinerari formativi pensati per il terzo settore rivela l'importanza di soddisfare alcune fondamentali condizioni in merito all'organizzazione dei corsi ed alla loro impostazione didattico-metodologica, su cui viene brevemente richiamata l'attenzione. Nel più dei casi si tratta di aspetti comuni ad una generale impostazione dei momenti formativi; al contrario, i possibili strumenti d'intervento possono dimostrarsi del tutto peculiari.

Innanzitutto, va considerata la necessità di progettare dei percorsi formativi caratterizzati dalla capacità di fornire un supporto pratico-operativo ai contenuti teorici. A tal fine, è utile studiare percorsi formativi corredati da momenti di diretto contatto con le realtà organizzative/operative del non profit e dall'accumulo di esperienze *on the job*, utilizzando, ad esempio, periodi di stage che consentano l'applicazione del "learning by doing" e dell'assistenza al ruolo. Quale ulteriore implicazione, in connessione con la cura al placement, il contatto esperienziale con le strutture del terzo settore può eventualmente creare le premesse per l'attivazione di future forme collaborative.

Spesso, altrettanto importante appare la realizzazione di un rapporto di continuità con il momento formativo strettamente inteso (partecipazione al corso); al riguardo, si dimostra utile la creazione di momenti/servizi di supporto, tra cui servizi di assistenza tecnica personalizzata e fasi di accompagnamento (in termini di affiancamento e supporto consulenziale) che aiutino, da un lato, nell'applicazione dei contenuti teorici appresi e nelle fasi di implementazione delle attività, meglio se operando attraverso il ricorso a sinergie di rete territoriali; dall'altro, che sostengano le imprese del terzo settore nel processo di cambiamento che le sta interessando. In effetti, a questo aspetto va accordato un significativo riconoscimento, poiché la fase di assistenza post formazione, specie se in grado di inserirsi in una rete di relazioni favorevoli con interlocutori istituzionali, associativi ed economici di diversi tipo, spesso si dimostra, nella creazione di imprese non profit, di fondamentale supporto per ottenerne l'effettivo avvio.

Inoltre, un bisogno particolarmente sentito riguarda la necessità di vedersi garantire percorsi didattici programmati, omogenei e coordinati. Questo comporta l'attenzione non solo a reperire una docenza qualificata, ma anche ad implementarne gli interventi in uno schema logico coerente ed esaustivo, piuttosto che accorparli in un assemblaggio sommatorio e disarticolato. Oltre a ciò, risulta opportuno la disponibilità da parte della docenza a ridurre le più consuete lezioni frontali a vantaggio di un reciproco scambio di esperienze con l'utenza

coinvolta, specie laddove l'assenza di un sapere dotato di back ground applicativo (ad esempio, nel caso dei già citati temi della valutazione della qualità) pone l'accento sul carattere "sperimentale" dell'intervento formativo. Anche l'introduzione di testimonianze di operatori esperti, l'esposizione/discussione di cases histories e l'analisi di simulazioni possono rivelarsi preziose, non solo in termini di know-how transfer (come, in generale, accade per le PMI, quali sono la più parte delle stesse imprese non profit) e di sviluppo della capacità di utilizzare ed organizzare le conoscenze acquisite, ma soprattutto per la possibilità di conoscere "dal vivo" le implicazioni degli aspetti motivazionali ed etico- solidaristici sulla fisionomia organizzativa delle imprese non profit.

Infine, occorre ribadire la necessità di strutturare percorsi formativi flessibili, a più livelli: tale flessibilità può essere in rapporto alle diverse esigenze organizzative dei partecipanti (operatori e dirigenti in servizio; volontari), nel qual caso risulta abbastanza ovvio il suggerimento a cercare di adeguare orario, durata e distribuzione dei moduli alle caratteristiche dei specifici impegni (meno scontata ne rimane, comunque, la traduzione operativa). Ma essa può anche farsi portavoce, come in precedenza sottolineato, dell'opportunità di ricorrere ad una formazione che permetta di realizzare una maggiore integrazione tra le varie figure operative all'interno delle organizzazioni, favorendone la partecipazione congiunta ad uno stesso corso, per quanto questa rimanga una modalità organizzativa non ancora facilmente realizzabile, almeno nei casi in cui, per accedere ai finanziamenti pubblici alla formazione, si impone l'osservanza di criteri vincolanti che non prevedono tali possibilità.

#### 4. PROPOSTE PER IL SOSTEGNO ALLA FORMAZIONE NEL TERZO SETTORE

Nell'intento generale di pubblicizzare lo sforzo di comprensione della realtà del terzo settore, di divulgare alcuni risultati ottenuti e di "sfidare" i referenti istituzionali sulle problematiche individuate, può risultare appropriato il suggerimento, in merito allo specifico tema della formazione per il non profit, a ripensarne l'"impianto" di progettazione e di erogazione, rendendola più consona alle peculiarità del settore. In tale direzione vanno, sostanzialmente, le indicazioni propositive sintetizzate nei seguenti punti.

##### **RICONOSCIMENTO DEL SETTORE NON PROFIT NELL'AMBITO DEI FINANZIAMENTI PUBBLICI ALLA FORMAZIONE**

L'assenza di uno specifico riconoscimento dell'universo non profit nell'ambito delle priorità individuate dal FSE ha, sino ad oggi, confinato il terzo settore entro un ruolo di semplice connessione alle stesse; in tal modo le finalità della formazione per il non profit risultano incluse tra quelle più in generale rispondenti alle direzionalità degli Obiettivi FSE (in particolare Ob. 3, Ob. 4 e, saltuariamente Ob. 5).

Quale diretta implicazione, ne deriva il fatto che la possibilità di accedere a risorse disponibili tramite i canali del finanziamento pubblico, rimane in larga misura subordinata al rispetto di "regole" (parametri, modi organizzativi) che, in realtà, mal si adattano alla particolare e complessa fisionomia del terzo settore.

Nello specifico, le opportunità offerte dal FSE all'esercizio attivo della formazione (cui le organizzazioni del terzo settore si dimostrano tutt'altro che insensibili) risultano ancorate al rispetto di categorie di ammissibilità piuttosto rigide, che finiscono col vincolare pesantemente le modalità organizzative adottate nel perseguimento degli Obiettivi. Ciò contrasta, evidentemente, con quella necessità di operare secondo criteri ed approcci operativi all'insegna della flessibilità che si dimostra indispensabile per il comparto non profit.

Sulla scorta di queste considerazioni, nasce il suggerimento ad attivarsi, presso i referenti istituzionali più idonei, per ottenere una particolare considerazione del terzo settore nell'orbita del FSE, anche per quanto riguarda il campo della formazione per il non profit.

In tale direzione va la proposta di attribuire al non profit una veste peculiare intervenendo, in rapporto ai diversi assi degli Obiettivi del FSE, attraverso la definizione di specifici sub-assi che lo coinvolgano *in primis*.

Nel medesimo tempo, appare opportuno sensibilizzare i livelli decisionali coinvolti (in particolare, la Regione Lombardia) verso una concreta realizzazione di sentieri di sviluppo relativi alla formazione per il terzo settore. In quest'ottica essi potrebbero adoperarsi nella messa a punto di protocolli vincolanti per le attività di formazione di diretta competenza, considerando miratamente le esigenze del non profit. Tra le implicazioni a latere di tale portato innovativo, non è da trascurarsi la stessa possibilità, per l'ambito istituzionale, di intervenire promuovendo e sostenendo specifici itinerari formativi in campi innovativi (i già citati settori ambiente, cultura, beni culturali), sia con iniziative di diretta pertinenza sia agendo attraverso delega.

### **ATTIVAZIONE E SVILUPPO DEL PATERNARIATO**

Operare entro un sistema di obiettivi integrati e rispondenti alle esigenze dei mercati locali attraverso l'attivazione di progettualità di forte radicamento sul territorio, risulta essere, come visto, una premessa indispensabile per la realizzazione di interventi realmente efficaci nell'ambito non profit.

Pertanto, si richiama sulla necessità di incrementare la capacità delle risorse locali di assumere progetti che si fondino su un'organizzazione "a rete" e di appoggiare fattivamente la creazione di sinergie che consentano la strutturazione di percorsi integrati. Questo comporta, nel contempo, l'individuare le risorse economiche a sostegno delle progettualità che investono nel paternariato, incluse quelle comprensive di un impegno formativo, per le quali, anzi, si pone il caso di una maggiore incentivazione.

In realtà, forme di finanziamento pubblico attraverso i canali del FSE appaiono oggi di difficile applicazione, ancora una volta per la presenza di regole fortemente vincolanti: anche laddove è possibile distinguere tra enti promotore, attuatore e coattuatore, il che potrebbe favorire l'instaurarsi di paternariati, vige infatti il divieto, per l'ente attuatore del progetto, di delegare ad altri oltre il 30% delle attività.

A fronte di ciò può ritenersi pertinente rivisitare i vincoli normativi vigenti e studiare dal punto di vista tecnico le possibilità di aggregazione tra i diversi attori territoriali, individuando le modalità che, compatibilmente alle regole previste, consentano una più facile ammissione, in sede di valutazione, ai disegni progettuali.

In tale direzione, ad esempio, va la proposta, da avanzare presso le sedi istituzionali pertinenti, di limitare il vincolo del 30%, di cui sopra, ai casi di delega ad enti tipicamente

commerciali, consentendone invece il superamento nei casi in cui risulti delegata un'organizzazione non profit.

Parimenti, un'ulteriore strada percorribile potrebbe consistere nella identificazione e nella valutazione delle varie opportunità e tipologie di partnership offerte dai diversi programmi comunitari, al fine di mutuarle e di ottenerne riconoscimento anche in termini di sostegno finanziario.

Infine, un sostanziale contributo può venire anche dai soggetti istituzionali più direttamente implicati in un ruolo di indicazione (il riferimento è, in particolare, ancora alla Regione Lombardia), anche in questo caso attraverso l'ideazione di propri protocolli vincolanti che considerino l'attenzione alle sinergie territoriali tra i criteri di scelta preferenziale per la realizzazione di iniziative formative di diretta competenza, destinate al terzo settore.

#### **ATTIVAZIONE DI UN OSSERVATORIO PERMANENTE IN TEMA DI FORMAZIONE PER IL NON PROFIT**

Il contesto operativo estremamente complesso e soggetto a rapida evoluzione che nell'insieme caratterizza l'ambito di intervento del non profit, rende auspicabile sia l'organizzazione di un'azione continua di monitoraggio e screening dei percorsi formativi proposti sia, in stretto raccordo, una sorveglianza permanente delle problematiche che interessano il terzo settore.

In questa logica, potrebbe risultare opportuno strutturare l'esperienza accumulata dal secondo gruppo-formazione entro lo spazio di un'osservazione permanente (relativa all'area milanese-lombarda), che assuma non solo una valenza di tipo conoscitivo/analitico (l'"osservare", per l'appunto), ma anche un ruolo di tipo propositivo e, pertanto, "influenzante".

Così concepito, si vorrebbe un "osservatorio" sulla formazione deputato ad essere, sulla base di un patrimonio informativo costantemente aggiornato, luogo di dibattito, di riflessione e di stimolo, finalizzati ad una progettualità da indirizzarsi, successivamente, ai competenti ambiti decisionali, interessati al rafforzamento del sistema formativo per il non profit.

Ovviamente, tale argomento può ritenersi valido, ed essere quindi riportato, ad un più generale livello, ossia può eventualmente implicare, in un'attivazione permanente, l'intero Osservatorio dell'Economia Civile, con ripercussioni di portata certamente più vasta ed

articolata.

*Allegato*

**PERCORSI FORMATIVI DEL NON PROFIT  
LOMBARDO: OSSERVAZIONI SULLO STATUS  
DELL'OFFERTA ED ANALISI DEI FABBISOGNI**



## PREMESSA

La valutazione della più recente offerta formativa per il terzo settore, con riferimento al territorio della Lombardia, e l'analisi del relativo fabbisogno, hanno rappresentato la tappa preliminare per l'identificazione dei più rilevanti nodi critici che interessano attualmente la formazione per il non profit lombardo. Una loro chiara individuazione, infatti, è risultata indispensabile per la formulazione di orientamenti propositivi effettivamente pertinenti alla realtà del terzo settore, esposti nel documento base.

A tal fine, il 2° gruppo di lavoro dell'osservatorio di Economia Civile (Gruppo Formazione) ha operato concentrandosi sulle indicazioni provenienti da diverse fonti informative: utili riferimenti sono derivati, in particolare, da alcune interviste condotte sul campo, specie per il loro significato di testimonianza legata all'esperienza concreta, nonché da un esame della recente offerta formativa, con particolare attenzione a quella proposta attraverso i canali di finanziamento del FSE (biennio 1997/98), ma anche con uno sguardo rivolto a quella presente sul libero mercato non finanziato (scegliendo, per la loro rappresentatività, alcune note business school e/o proposte a livello di formazione universitaria) e a quella rientrante nel Parco Progetti delle Regione Lombardia (con riguardo all'esemplificazione fornita dalle attività Formaper per l'anno in corso).

E' importante tenere presente che lo studio sull'offerta formativa e l'analisi dei fabbisogni qui esposti, pur senza scaturire dai dettami di una rigorosa indagine statistica (che d'altronde non era tra gli obiettivi del gruppo di lavoro) e, quindi, pur con i vincoli di significato e di indicazione che ciò comporta, fanno comunque riferimento a recenti ricerche condotte in materia\*, oltre che a materiale documentale e a testimonianze dirette (incluse le interviste di cui sopra) in larga misura forniti dalle Associazioni, dagli Enti, dalle Istituzioni che costituiscono il gruppo stesso e che si ritengono testimoni d'elezione, rappresentativi dello status dell'offerta e dell'attività formativa nel settore del non profit.

Pertanto, i dati raccolti e qui illustrati e discussi, si ritengono utili per una valutazione di massima dell'offerta formativa, potendosi senz'altro ricavare una fotografia più aderente al quadro reale attraverso il concorso di analisi a più ampio spettro e poggianti su specifici criteri metodologici.

In ogni caso, ciò non inficia l'attendibilità delle osservazioni e degli elementi riuniti, che, anche dal raffronto con quanto segnalato da fonti bibliografiche aggiornate, hanno dimostrato di fornire un panorama articolato e sufficientemente adeguato della realtà del non

profit lombardo.

## LE INTERVISTE: SCHEDE INFORMATIVE

Le 8 schede informative presentate alle pagine seguenti costituiscono materiale originale, ricavato da una serie di interviste ai rappresentanti delle Associazioni, Enti, Istituzioni che costituiscono il 2° gruppo di lavoro dell'Osservatorio di Economia Civile della C.C.I.A.A. di Milano; fanno eccezione solo le schede riferite a Sodalitas-Assolombarda e a Centro Iniziativa Europea, che sono frutto di un'elaborazione eseguita su documentazione dagli stessi fornita. Il materiale relativo alle attività del Cergas è stato invece assimilato nel paragrafo relativo alla formazione universitaria.

Nelle schede vengono, quindi, riportate le testimonianze di soggetti di riferimento, che si considerano interlocutori privilegiati, rappresentativi dell'attuale stato dell'offerta formativa nel terzo settore non soltanto in termini di contenuti e strutturazione della stessa, ma anche relativamente alle problematiche collegate.

I soggetti intervistati, quindi, pur non rappresentando un campione metodologicamente e numericamente significativo da un punto di vista strettamente statistico, hanno indubbiamente fornito un quadro sufficientemente attendibile ed articolato della realtà del non profit lombardo, costituendo un osservatorio pertinente per la definizione di un profilo aggiornato della formazione nel terzo settore (percorsi attuati, punti critici, bisogni). Attraverso le interviste, infatti, è stato possibile mettere in evidenza una pluralità di aspetti riconducibili alla particolare fisionomia organizzativa del terzo settore ed al contesto operativo in cui esso è calato; tali aspetti costituiscono, il più delle volte, altrettante aree di criticità in merito a cui la consapevolezza delle organizzazioni non profit sta progressivamente iniziando a maturare, anche per effetto della dinamica evolutiva che le sta interessando.

Tra le implicazioni che ne derivano, l'attenzione è stata, in questo caso, focalizzata sugli attinenti fabbisogni formativi, la cui analisi è risultata di indubbio significato per un orientamento propositivo della formazione, potendosi prestare ad una serie di considerazioni, suggerimenti e spunti in merito sia a bacini di intervento potenziali, sia a particolari zone di "lacunosità" che richiedono il contributo risolutivo di una risposta mirata.

## LE ESIGENZE E I CONTENUTI DELLA FORMAZIONE

Dall'insieme delle interviste sono emerse alcune convergenze nelle indicazioni sui contenuti della formazione e nella capacità di lettura dei relativi nodi critici.

Di seguito vengono riassunti i principali temi che accomunano gli interventi formativi attuati e quelli di cui maggiormente si riconosce la necessità, rimandando alle schede delle singole interviste per l'approfondimento degli aspetti più specifici.

Come si vedrà, essi sono stati "sistematizzati" in 3 distinti raggruppamenti, secondo un criterio logico di classificazione per categorie di appartenenza che, tuttavia, non mira a sottolineare nette demarcazioni; spesso, infatti, sono constatabili evidenti relazioni d'interfaccia tra i contenuti dei diversi gruppi.

## FORMAZIONE SULLA CULTURA D'IMPRESA

In quest'ambito è raggruppabile il "blocco" dei temi afferenti alla formazione imprenditoriale e gestionale in genere, con particolare citazione degli aspetti inerenti alla gestione economico-finanziaria, alla gestione delle risorse umane e al marketing/comunicazione/fund raising.

Con l'eccezione anticipatoria rappresentata dal CGM, che sin dagli esordi della propria attività formativa ha dimostrato di riconoscere una funzione di centralità all'approccio manageriale nella gestione dell'impresa sociale, negli altri casi esso ha costituito un orientamento molto più recente nei temi della formazione ed in larga misura ancora molto lontano dall'aver esaurito i propri obiettivi nella trasmissione di contenuti. E', infatti, proprio all'interno di questo specifico capitolo che le organizzazioni non profit, spesso gestite con scarsa competenza, individuano espliciti elementi di sofferenza; gli stessi che agiscono da leva verso la graduale, sia pur lenta ed ancora insufficiente, espressione del bisogno di acquisire abilità specifiche.

D'altra parte, se le organizzazioni non profit si trovano ad affrontare, nella loro crescita, una vasta complessità di problemi che richiedono l'applicazione di criteri manageriali, il pedissequo travaso di quadri dirigenti e/o di metodologie gestionali provenienti dall'ambito dell'impresa privata appare spesso inadeguato, data la specificità dei problemi dell'universo non profit. Pertanto, un'esigenza comune manifestata nel corso delle interviste è quella di perseguire, nella concertazione dei percorsi formativi e di aggiornamento, una

rielaborazione in chiave mirata dei tradizionali contenuti della formazione imprenditoriale.

Non sempre il bisogno di formazione sui molti aspetti della cultura d'impresa ha dato l'impressione di esprimersi attraverso una domanda chiaramente delineata. Ad ogni modo, un tema attorno a cui si è esplicitata una maggiore consapevolezza è parso quello della gestione delle risorse umane: segno di una chiara percezione di problematicità all'interno di quest'area d'importanza strategica.

Nello specifico, nella gestione delle risorse umane, spesso dichiaratamente riconosciuta come elemento di sofferenza, uno degli aspetti di maggiore criticità è risultato risiedere nell'individuazione di una congrua modalità d'iterazione tra la figura dirigenziale e quella del volontario (che non è subordinato da alcun rapporto di gerarchia), indispensabile per il coordinamento e la continuità che le organizzazioni devono garantire alle proprie attività. D'altra parte, le testimonianze raccolte dimostrano che se finora si è attribuito rilievo minore agli aspetti organizzativo-gestionali dei gruppi di lavoro volontario, una volta proposte, le iniziative di formazione su tali temi hanno riscosso larghi consensi e generato ulteriore richiesta, comprovando il sussistere di uno specifico bisogno.

Pertanto, all'interno di questo spazio è possibile individuare l'opportunità di introdurre itinerari formativi rivolti a operatori promotori di volontariato, finalizzati a metterli in grado, anche sviluppando congrue modalità relazionali, di motivare e di coinvolgere il gruppo rispetto alle finalità dell'organizzazione.

Accanto a questi aspetti, permane, in ogni caso, intatta l'esigenza di fidelizzare le risorse umane in generale e di promuovere nelle stesse una comune identità di appartenenza; la risposta a molti degli interrogativi che una efficace gestione di tali risorse solleva passa senz'altro attraverso itinerari formativi ad hoc, finalizzati a preparare un personale che, oltre alle indispensabili competenze tecniche, abbia acquisito la consapevolezza di operare in organizzazioni con una fisionomia organizzativa particolare.

Rappresentano, invece, ancora un'esperienza di punta i percorsi formativi di tipo "generalista", rivolti ai livelli dirigenziali, concepiti nell'intento di stimolare la rielaborazione della personale esperienza lavorativa a livello dell'impresa sociale, nonché finalizzati a promuovere una riflessione sul contesto d'azione in questa opera, sul suo ruolo che vi assume, sulle leve gestionali e sullo sviluppo di una progettualità basata sull'affinamento della capacità di leggere le opportunità produttive e sul consolidamento/patrimonializzazione delle esperienze di successo. Tuttavia, qualche segnalazione specifica, per quanto sporadica, della

necessità di intervenire in questa direzione rende plausibile supporre che essa corrisponda alla presenza di un bisogno latente ancora in via di definizione che, correttamente interpretato da una congrua offerta formativa, può essere meglio chiarito e reso manifesto.

Infine, va menzionata anche una certa fioritura di corsi di taglio tributario amministrativo e normativo-istituzionale che, nata sotto la spinta dell'emergenza del momento, in relazione agli adempimenti legislativi previsti, è presumibile passi via via ad assumere una valenza meno contingente e sempre più strutturalmente internalizzata nei contenuti di itinerari formativi a carattere gestionale.

#### **FORMAZIONE SULLE PROBLEMATICHE DI RAPPORTO TRA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA ED IMPRESA SOCIALE**

In quest'area tematica, le segnalazioni espresse sia in merito alle attività formative attuate sia in merito al perdurare di specifici bisogni di intervento, appaiono caratterizzate dal comune nascere sotto la spinta di peculiari problematiche innescatesi nel rapporto con la Pubblica Amministrazione. In diversi casi, infatti, le aziende non profit, offrendo una valida alternativa alla produzione "in economia" da parte dell'ente pubblico, sono diventate produttrici di servizi per conto dello stesso.

Ciò, in particolare, è risultato in stretta connessione con la nuova centralità assunta dagli Enti Locali quali soggetti di programmazione e di governo delle politiche sociali, nonché con gli sviluppi che hanno interessato le politiche del welfare (attivazione crescente del contracting out e del welfare mix).

Nello specifico, le indicazioni emerse individuano almeno due distinti livelli di intervento :

- un primo piano di esigenza formativa, che si potrebbe genericamente definire di "tutela amministrativa", riguarda l'approfondimento delle regole burocratiche e delle forme contrattuali (appalti, convenzioni tipo, capitolati) che intervengono nei rapporti con l'Ente Pubblico, nonché l'acquisizione di elementi di professionalità nella loro gestione. Ciò comporta, ovviamente, anche un'esigenza conoscitiva relativamente alle diverse forme istituzionali e agli ambiti decisionali con cui ci si rapporta ; diventano, infatti, essenziali l'individuazione della struttura organizzativa d'interazione e l'appropriazione di corrette modalità di approccio alla stessa.

Le interviste dimostrano che tale ambito di domanda deriva dalla consapevolezza delle

organizzazioni che il rispetto di regole burocratico-procedurali non risponde a mera formalità, ma assume un significato sostanziale, dato l'elemento di forte dipendenza del settore dal finanziamento pubblico (perlomeno in ambito socio-assistenziale).

- Un secondo piano d'intervento, dove sta iniziando a profilarsi un'offerta come effetto di un fervore d'interesse, ma dove la domanda appare in larga misura ancora inevasa e la risposta alla stessa ancora in fase di "strutturazione", è quello relativo alla "**valutazione della qualità**".

Si tratta di un tema per molti aspetti connesso ai più generali argomenti della qualità (sviluppo e miglioramento delle qualità delle prestazioni offerte), ma che per gli elementi di stretta connessione al rapporto con il pubblico merita specifica trattazione in questa sede.

In effetti, l'esternalizzazione dei servizi, derivante dalla tendenza a separare le funzioni di indirizzo programmatico da quelle gestionali, sta comportando di fatto la necessità di ricorrere ad un sistema di garanzie, al cittadino fruitore ed all'amministrazione pubblica che eroga i finanziamenti, che renda conto delle qualità dei servizi prestati e che possa assunto come fattore discriminante. Ciò va, al tempo stesso, nella direzione di un superamento di quella logica dell'ancoraggio al "prezzo minimo" pagato dalla Amministrazione Pubblica per i servizi prodotti dalle imprese non profit che, assumendo spesso un peso preponderante su ogni altro criterio selettivo, rischia di andare a discapito della qualità dei risultati offerti.

E' per effetto di questo trend evolutivo, ma anche come risultato di una riflessione interna alle stesse organizzazioni, che è sorta tutta la complessa problematica legata alla valutazione della qualità dei servizi socio-assistenziali, da mettersi a punto attraverso congrue modalità di monitoraggio ed appropriati indicatori di performance.

Dalle interviste, pertanto, emerge la necessità di concepire, cosa certo non semplice, dei modelli e dei criteri di trasparenza che siano in grado di porre in relazione informazioni economiche e sociali e di verificare analiticamente il perseguimento delle finalità d'impresa. In questa direzione vanno, ad esempio, i frequenti richiami ad un'esigenza informativa/formativa sui temi del "bilancio sociale".

Le stesse interviste comprovano, come già accennato, che ciò risponde, d'altro canto, anche ad esigenze di consapevolezza maturate in seno al non profit : la possibilità di valutare in che misura, rispetto ai servizi e le attività svolte, corrispondano competenze e derivi benessere alla collettività, assume un significato sostanziale per ottenere il consenso di quest'ultima ed, in ultima analisi, per contribuire al consolidamento dell'impresa.

Si tratta di uno spazio d'intervento in larga misura da strutturare, dati gli aspetti innovativi comportati dall'applicazione di standard e parametri valutativi al settore non profit

e la mancanza, al proposito, di un'esperienza di riferimento ben consolidata; pertanto, il percorso formativo conseguente è implicitamente (ma anche esplicitamente) chiamato ad adeguarsi alla necessità di creare degli spazi di sperimentazione e di verifica, in cui coinvolgere, attraverso forme di compartecipazione attiva, anche l'interlocutore pubblico. Proprio in uno sforzo di elaborazione congiunto e in un reciproco scambio di esperienze, difatti, si ravvisa una delle condizioni per sviluppare e dare efficacia alle metodologie valutative.

L'opportunità di dialogare con l'interlocutore pubblico, appare rinforzata da quelle interviste che hanno richiamato sulla necessità di una formazione che si ponga anche come occasione per riflettere, in generale, sui nodi critici del rapporto pubblico/non profit, evitando che essa rimanga circoscritta all'utenza del terzo settore ed operando per la condivisione partecipativa anche di quella appartenente alle strutture ed alle istituzioni pubbliche.

Del resto, se, come pare definirsi, le imprese non profit saranno chiamate a non essere semplici produttrici di servizi per conto dell'Amministrazione pubblica, dovranno necessariamente accrescersi i momenti di un loro coinvolgimento nella progettazione e nella implementazione degli interventi. Di conseguenza, ciò richiederà lo sviluppo professionale di figure carenti, allo stato attuale, sia sul fronte del pubblico sia nel terzo settore e che, pertanto, potranno essere reperite sul libero mercato o formate con interventi specifici.

All'avanguardia, pertanto, si dimostrano quelle esperienze che hanno cercato di rispondere a tali esigenze attraverso dei momenti formativi ad hoc, in cui riflettere su modelli di rapporto d'eccellenza con gli Enti Pubblici, promuovendo adeguate forme di partenariato; dalle interviste si ricava, però, l'impressione che esse non costituiscano dei casi diffusi e che il relativo fabbisogno risulti ancora abbastanza inevaso.

#### **FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE DEGLI OPERATORI**

La formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione degli operatori per lo sviluppo ed il rafforzamento delle professionalità, così da assicurare il livello delle prestazioni erogate, costituisce un tema generalmente ricorrente nelle interviste, di cui si percepisce la chiara relazione con gli aspetti di qualità dei servizi.

I percorsi formativi proposti puntano, nel più dei casi, a rispondere alle accresciute esigenze di professionalità promuovendo lo sviluppo e l'approfondimento di competenze

tecniche da cui è considerata imprescindibile l'attenzione per gli aspetti comunicazionali e relazionali (data la matrice solidale e di attenzione alla persona ed alla collettività che tipizza le organizzazioni non profit).

Nel contempo, emergono anche delle indicazioni sulla necessità di stimolare gli operatori ad un approccio flessibile verso gli scenari sociali, spesso interessati da rapide correnti evolutive ; al proposito è giunto il suggerimento (sporadico, ma estremamente pertinente) ad intervenire con picchi formativi seguiti da momenti di aggiornamento.

Oltre al potenziamento dell'attività di aggiornamento delle figure professionali già operative e della formazione in servizio per gli operatori non in possesso di titolo professionale adeguato (si richiama, al proposito, sul fatto che le interviste si riferiscono in misura prioritaria all'ambito socio-assistenziale), sono emerse segnalazioni relative all'opportunità di formazione e/o di aggiornamento su problematiche ancora esposte sotto il profilo degli interventi strutturali o sottoposte a sostanziali innovazioni ; in particolare si sono posti in evidenza i vari temi dell'immigrazione, della mediazione culturale e dell'area minori-giovani.

Le segnalazioni in alcuni casi registrate depongono anche per un orientamento dei percorsi formativi sui temi dell'integrazione lavorativa (inserimento dei soggetti svantaggiati nei vari settori di attività lavorativa) anche intervenendo con il ricorso alla formazione continua per garantire il mantenimento di soggetti disabili inseriti.

L'impressione che si ricava dalle interviste è che l'ambito non profit sia interessato da una crescente esigenza di professionalizzazione; in quest'ottica, la qualificazione dei lavoratori, con una preparazione specifica per il settore di intervento, viene interpretata come possibilità di specializzare l'offerta in modo che essa sia rispondente bisogni presenti sul territorio.

La percezione dell'importanza assunta dalla qualificazione professionale, cui è collegato il persistere di un flusso piuttosto consistente di fabbisogno/offerta di formazione, è probabilmente in relazione con una maggiore consapevolezza sul fatto che la qualità dei servizi forniti, e la sua continuità nel tempo, contribuiscono a dare visibilità all'impresa ed al consolidamento della stessa nel tempo.

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Per riassumere quanto esposto, i temi percepiti come i più importanti da parte degli intervistati ed esplicitati come tali, sono risultati essere quelli della qualificazione professionale, dell'assunzione di una cultura d'impresa (con ordini di priorità diversi in relazione ai possibili contenuti) e del rapporto con l'Ente Pubblico.

I fabbisogni formativi rilevanti, pertanto, sono proprio in rapporto a queste tematiche "critiche" e risultano in chiara connessione con le crucialità che percorrono la realtà del terzo settore.

Tuttavia, ciò non significa che quanto emerso nel corso delle interviste esaurisca il complesso delle esigenze (espresse e potenziali) e sia da privilegiare indistintamente nelle proposte formative; una vasta area di potenzialità, legata ad attività non profit in settori di intervento più innovativi come, ad esempio, la gestione dei beni artistico-culturali, l'ambiente, le attività turistico-culturali ecc., è rimasta in gran parte esclusa (con qualche eccezione) dal campo delle interviste, anche come conseguenza di testimonianze spesso legate ad un'operatività in ambito socio-assistenziale (matrice originaria del terzo settore).

Ma, ad una analisi più attenta, è possibile considerare che anche questi campi, a cui viene da più fonti riconosciuta una buona potenzialità di sviluppo, sono ugualmente percorsi da esigenze trasversali di gestione imprenditiva, di preparazione professionale degli operatori e di orientamento nel rapporto con l'istituzione pubblica che caratterizzano in generale il terzo settore ; il che, ovviamente, non solleva dalla necessità di strutturare itinerari formativi specifici e personalizzati.

**SCHEDE DELLE INTERVISTE**

- Maggio 1999 -

### SCHEMA INFORMATIVA

#### Contenuti :

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in programmazione

**Riferimento:** PROVINCIA DI MILANO, Settore Politiche sociali, Unità di formazione

#### ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :

L'attività di formazione copre eminentemente il settore socio assistenziale (area handicap, area giovani, area anziani, area tossicodipendenza, area immigrazione) e risponde alla domanda che proviene da Comuni, ASL, grandi istituti ed enti erogatori di servizi socio-assistenziali. Pertanto, essa è frutto di un lavoro di attiva concertazione e di sinergia con le diverse realtà coinvolte.

Nel periodo dal 1992/93 al 1997/97 si stima che l'attività di formazione abbia interessato 4000-5000 corsisti per un totale di 200/250 corsi.

L'offerta formativa specificatamente indirizzata alle organizzazioni non profit è estremamente contenuta, essendosi limitata all'organizzazione di 2-3 corsi nell'ultimo quinquennio. L'utenza di tali corsi si è caratterizzata, in ogni caso, per la contemporanea partecipazione in aula di operatori dell'Ente titolare dell'unità di offerta (ad es, un Comune) ed del soggetto gestore (ad es, la cooperativa sociale). La funzione cui tali corsi sono, perlopiù, risultati indirizzati ha coinciso con quella del responsabile, ruolo in molti casi ricoperto dagli stessi quadri intermedi, specie in presenza di organizzazione di piccole dimensioni.

Più in generale, nel campo della formazione e dell'aggiornamento degli operatori dell'ambito socio-assistenziale, la Provincia agisce da interlocutore privilegiato per gli Enti pubblici e il terzo settore, offrendo supporto tecnico-metodologico nella rilevazione dei fabbisogni formativi, nella programmazione della formazione e nella progettazione-realizzazione dei corsi.

In quest'ottica, la Provincia ha elaborato, per il biennio 1998-99 un piano di formazione per gli operatori sociosanitari ed educativi, che si struttura principalmente sui seguenti quattro filoni tematici e di intervento:

1. *la definizione di un nuovo modello organizzativo interistituzionale stabile che tenga conto delle innovazioni volute dalla L.R.31/97, consentendo di creare referenti locali per la formazione. Tra le componenti territoriali coinvolte vi sono anche il privato sociale, gli enti gestori dei servizi e il volontariato.*
2. *l'introduzione di criteri di valutazione della qualità nonché l'individuazione di modalità di monitoraggio dei servizi negli ambiti socio-assistenziali, sanitari ed educativi gestiti in regime di convenzionamento o accreditamento (modalità che vede coinvolte anche le organizzazioni non profit), oltre che di quelli pubblici.*
3. *la formazione e l'aggiornamento degli operatori su problematiche ancora scoperte dal punto di vista degli interventi strutturali o soggette a radicali innovazioni (es, l'immigrazione)*
4. *il potenziamento delle attività di aggiornamento delle figure professionali già operanti in campo socio-assistenziale.*

Come evidente, si tratta di interventi non strettamente finalizzati al settore non profit, ma che pur tuttavia lo vedono spesso coinvolto in quanto erogatore-gestore di servizi nell'area socio-assistenziale.

In alcuni casi tra gli obiettivi dell'intervento di formazione/aggiornamento vi è anche quello di valorizzare il contributo del terzo settore (Progetto di intervento di formazione e aggiornamento area infanzia e adolescenza).

Inoltre, la Provincia ha in atto attività di formazione rivolta al volontariato, i cui contenuti spesso prevedono, accanto ad una componente specifica, una componente comune ai diversi corsi, relativa agli aspetti comunicazionali/relazionali.

#### Fabbisogni formativi :

Oltre alla riqualificazione o al miglioramento professionali degli operatori (di organizzazioni non profit o meno), obiettivo cui l'intervento formativo mira sia in termini di acquisizione/rafforzamento di conoscenze e di sviluppo di competenze/abilità (incluse quelle relazionali), sia in termini di rafforzamento motivazionale, la più recente attività di formazione ha colto la *domanda/bisogno di costruire un sistema di valutazione della qualità dei servizi* (sia in fase progettuale che attuativa), definendone preliminarmente gli indicatori significativi. Tale costruzione compendia non soltanto l'individuazione degli indicatori stessi, ma anche la loro applicazione sperimentale, prima di poterli qualificare quale riferimento valutativo idoneo.

Contemporaneamente, le trasformazioni normative e gestionali in atto e le richieste sempre più qualitative da parte degli utenti dei servizi, danno evidenza *all'importanza degli aspetti gestionali organizzativi*, in relazione ai quali viene espressa una precisa domanda di formazione. In quest'area, pertanto, è avvertita l'esigenza di sviluppare competenze nella programmazione e nel controllo dell'impresa sociale, nella gestione finanziaria, nel "bilancio sociale", nella gestione delle risorse umane.

- Maggio 1999 -

### **SCHEDA INFORMATIVA**

#### **Contenuti :**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : UIL - ANCI LOMBARDIA - LEGA AUTONOMIE LOCALI**

#### **ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :**

La UIL indirizza al proprio personale un intervento formativo in relazione a ruoli e funzioni sindacali in cui vengono eventualmente curati aspetti di politiche sociali, ma non attua corsi di formazione attinenti al terzo settore. Pertanto le informazioni di seguito esposte si riferiscono ad attività svolte da ANCI Lombardia e Lega Autonomie Locali.

Gli interventi formativi si collocano nei campi socio-assistenziale e socio-sanitario che, come noto, assorbono una larga fetta delle attività in cui risulta inserito il non profit; essi si incentrano su specifiche aree tematiche, così riassumibili :

- *rapporto con la Pubblica Amministrazione.*

In quest'ambito sono individuabili due distinti percorsi, rispettivamente attinenti a:

1. tutela amministrativa, ossia allo sviluppo di competenze burocratico- amministrative e alla conoscenza delle regole procedurali che normano il rapporto contrattuale con l'Ente pubblico ;
2. valutazione della qualità dei servizi socio-assistenziali in regime di convenzionamento, ossia allo sviluppo di modelli di riferimento che, attraverso opportuni indicatori e modalità di monitoraggio, valutino il risultato anche in relazione agli obiettivi (efficacia) e non solo l'economicità o l'efficienza delle prestazioni ;
  - *formazione ed aggiornamento professionale degli operatori*, ossia al potenziamento ed al miglioramento del loro profilo professionale attraverso lo sviluppo e/o l'approfondimento di competenze ed abilità ;
  - *formazione su temi di cultura aziendale*, ossia all'apprendimento di competenze di ordine economico-gestionale ed organizzativo attraverso lo sviluppo di un approccio "imprenditoriale".

#### **Considerazioni :**

Il rapporto con la Pubblica Amministrazione ha innescato problematiche tali da giustificare, da parte delle organizzazioni che operano nel terzo settore, la domanda di un adeguato supporto formativo. In particolare, l'esigenza di un intervento di formazione relativamente all'aspetto "tutela amministrativa", deriva dalla consapevolezza, sempre più diffusa, che il rispetto delle regole burocratico-procedurali non è semplicemente da intendersi come mero adempimento formale, bensì di rilievo sostanziale (specie per le implicazioni di ordine economico). In questo senso risulta indispensabile, ad es., la conoscenza del corretto utilizzo dello strumento convenzione in ambito socio-assistenziale, a seconda del soggetto non profit contraente; parimenti, è essenziale l'appropriazione di modalità di un corretto approccio con le strutture dell'Amministrazione Pubblica (acquisendone il "linguaggio") ed altrettanto importante è l'individuazione di una struttura organizzativa che consenta la realizzazione dei progetti stessi.

In tema di "valutazione della qualità" la domanda di interventi formativi risponde in larga misura alle problematiche indotte dal processo di "esternalizzazione" dei servizi che, discendendo da una separazione tra le funzioni di potere di indirizzo programmatico e quelle di potere di gestione, frutto dell'evoluzione legislativa in atto, comporta di fatto la necessità di disporre di un sistema di garanzie relativo alla qualità dei servizi erogati.

Infine, le esigenze di intervento formativo espresse in rapporto all'acquisizione di elementi di cultura aziendale, ovviamente modellandoli sulla realtà del non profit, sono in connessione con la crescente importanza accordata dalle organizzazioni del terzo settore al perseguimento stabile delle proprie finalità .

#### **Problemi individuati :**

necessità di una riflessione sui nodi critici nel rapporto pubblico/non profit che consideri i vincoli esistenti per entrambe le parti ;

necessità di dare efficacia all'intervento formativo attraverso uno scambio di esperienze e competenze tra operatori pubblici e strutture delle organizzazioni, quale parte integrante dell'intervento stesso. Infatti, in rapporto ad alcune tematiche (ad es. la valutazione della qualità) non esiste ancora un saper costituito, trasmissibile in forma compiuta; piuttosto esso è in via di definizione e richiede concertazione e collaborazione tra le diverse parti coinvolte.

**-Maggio 1999 -****SCHEDA INFORMATIVA****Contenuti :**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : CGIL****ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :**

La CGIL oltre a realizzare attività formativa interna indirizzata al proprio personale e relativa a tematiche sindacali, attua interventi formativi su aspetti di politiche sociali, collaborando con altre istituzioni nella progettazione e nell'attuazione del percorso formativo (fornisce anche docenza). I corsi sono in larga parte finanziati dal FSE oppure si avvalgono di risorse messe a disposizione nell'ambito di specifici progetti regionali di settore. L'area privilegiata di intervento è quella socio-assistenziale, in cui si trovano ad operare diverse realtà non profit. La formazione verte principalmente sui seguenti filoni tematici :

- *Qualità dei servizi*

In quest'ambito sono individuabili due distinti iter, rispettivamente attinenti a:

1. valutazione della qualità dei servizi socio-assistenziali, attraverso la messa a punto di modalità di monitoraggio e di opportuni Indicatori di performances ;
2. formazione, aggiornamento e riqualificazione professionale degli operatori, per lo sviluppo ed il rafforzamento delle professionalità, in modo da garantire la presenza di figure professionali adeguate.

In particolare, è stata riservata ampia attenzione allo sviluppo di competenze diffuse sui temi dell'integrazione lavorativa (inserimento di soggetti svantaggiati nel mondo del lavoro).

- *Formazione su temi di cultura aziendale*, ossia apprendimento di elementi di cultura manageriale ai fini del perseguimento di un'autonomia gestionale.
- *Rapporto con la Pubblica Amministrazione*, al fine di approfondire la conoscenza delle regole burocratiche che ne governano i rapporti con l'esterno e con le organizzazioni stesse, nonché per promuovere la conoscenza delle diverse forme istituzionali e degli ambiti decisionali con cui ci si interfaccia.

**Considerazioni :**

L'importanza accordata agli aspetti relativi alla qualità dei servizi è in linea con la crescente sensibilità sull'argomento manifesta dal terzo settore. In tema di "valutazione della qualità" la presenza di un'offerta di formazione similmente a quanto messo in evidenza da altri interlocutori (V. scheda UIL), si giustifica in buona misura alla luce degli sviluppi delle politiche welfare (esternalizzazione della gestione dei servizi), che inducono all'individuazione di modelli e criteri di trasparenza capaci di rendere conto dei risultati raggiunti e quindi di giustificare il finanziamento pubblico. Tuttavia, accanto a ciò, spesso si tratta anche di rispondere ad esigenze di consapevolezza maturate all'interno delle stesse organizzazioni non profit che ravvisano, nella possibilità di valutare "in che misura" a fronte dei compiti loro assegnati corrispondano competenze e benessere per la collettività, uno strumento per valutarne il consenso.

In stretta connessione con lo spirito del punto precedente è, pertanto, il tema della formazione di profili professionali adeguati, il cui obiettivo principale viene fatto coincidere con lo sviluppo e il miglioramento della qualità delle prestazioni offerte. In quest'ottica, si tratta di incidere significativamente anche sulle competenze relazionali e comunicazioni. In effetti, si tende a sottolineare l'importanza di formare l'operatore che lavora nel terzo non solo con l'intento di ottenere una forza lavoro altamente qualificata, ma anche con la finalità di consentire a tale operatore di orientarsi nelle situazioni che è chiamato ad affrontare, interagendo con le attese ed i bisogni della comunità e dimostrando flessibilità e capacità d'iniziativa. Al fine di stimolare l'adattabilità a contesti sociali dinamici, può essere opportuno intervenire con picchi formativi seguiti da momenti di aggiornamento.

Quanto detto spiega anche l'attenzione per quegli aspetti di cultura d'impresa specificatamente riguardanti la gestione delle risorse umane, capitolo in cui si individuano espliciti elementi di sofferenza, tali da generare il bisogno/domanda di specifici percorsi formativi.

Parimenti, ai fini del consolidamento delle imprese non profit, si riscontra un'attenzione crescente verso il complesso dei fattori inquadrabili nel "management".

Attualmente è richiesta una specifica competenza burocratico-amministrativa nella gestione dei rapporti con l'Ente pubblico, dalle cui forme di finanziamento le attività del terzo settore si trovano spesso a dipendere in larga misura.

**Problemi individuati :**

Necessità di tutelare la collettività a più livelli : pertanto, per dare efficacia all'offerta formativa è necessario non limitarsi al solo "focus" rappresentato dall'utenza del terzo settore, ma stimolare un più ampio coinvolgimento partecipativo dell'utenza appartenente alle strutture ed alle Istituzioni pubbliche.

- Maggio 1999 -

### **SCHEDA INFORMATIVA**

#### **Contenuti :**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : CONSORZIO COOPERATIVE SOCIALI DI SOLIDARIETA' GINO MATTARELLI**

#### **ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :**

Il settore formazione del CGM promuove e realizza iniziative ed attività di formazione e di addestramento (in parte finanziate con risorse FSE) tese ad incrementare le conoscenze e le professionalità dei soci e di quanti partecipano all'attività delle cooperative e dei consorzi ed alla loro promozione. In particolare sono previsti :

- *percorsi formativi per la dirigenza delle cooperative sociali (percorso di base e percorso avanzato per imprese sociali A e per imprese sociali B ; percorso per dirigenti consortili);*
- *percorsi formativi per quadri (responsabili di funzione) delle imprese sociali ;*
- *corsi di introduzione al management delle cooperazione sociale (seminari su controllo di gestione, gestione finanziaria, marketing, comunicazione, qualità, bilancio sociale,)*
- *gestione delle risorse umane (con particolare attenzione al rapporto con il volontariato)*
- *corsi sull'inserimento lavorativo (imprese sociali B) e sui servizi alla persona (imprese sociali A);*
- *corsi per arre di intervento (psichiatria, minori, handicap, tossicodipendenze, anziani)*
- *formazione formatori ;*
- *consulenza formativa alla rete CGM*
- *corsi sui rapporti con l'Amministrazione Pubblica (evoluzione del quadro istituzionale, forme di partnership) ;*
- *corsi sullo sviluppo di politiche attive del lavoro.*

#### **Considerazioni :**

Il CGM individua quale fattore cruciale, per il ruolo della cooperazione sociale, la capacità di conciliare una strategia basata su strutture di piccole dimensioni sostenute da una forte base sociale, integrate nel territorio e dotate di una elevata capacità di iniziativa, con la necessità di adeguare ai nuovi mercati le strutture stesse e le capacità- competenze dei dirigenti. In quest'ottica, pertanto, è stata concepita la formazione, all'origine riconosciuta come uno dei motori di sviluppo dell'imprenditorialità sociale ed oggi più spostata su funzioni di supporto e di assistenza allo sviluppo. La proposta formativa attribuisce centralità alla dimensione consortile ed allo sviluppo dell'approccio manageriale nella gestione dell'impresa sociale, in ciò anticipando i più recenti orientamenti della formazione per il non profit. Difatti, proprio in quest'ambito sono nate le prime esperienze formative, che oggi costituiscono il prodotto maggiormente consolidato. Esse sono nate dalla consapevolezza che il ruolo nell'organizzazione, le leve gestionali, il rapporto con il mercato locale, la progettazione del prodotto sociale, ecc. rispondono in primis al consolidamento dell'agire imprenditivo di rete. Per conferire efficacia a quest'approccio, l'intervento formativo si estende su più livelli, partendo da quello dirigenziale, per passare attraverso quello dei quadri intermedi ed, infine (anche in senso cronologico), attraverso quello degli operatori. Ciò è testimoniato dalle più nuove offerte formative rivolte agli operatori in specifiche aree di intervento, in risposta alle accresciute esigenze di professionalità. I contenuti del percorso formativo, pertanto, non si limitano in questi casi a promuovere una specializzazione per ambito di intervento (ad es, operatori per inserimento lavorativo nei diversi settori), ma anche a sviluppare gli aspetti motivazionali e relazionali, nonché a favorire un approccio di adattabilità e flessibilità a scenari sociali i rapida evoluzione, consentendo di aggiornare l'interpretazione. Inoltre, al fine di incrementare le differenziazione dell'offerta dei servizi prodotti e per adeguare l'offerta ai bisogni sia espliciti che impliciti del territorio (risponde a questa logica, ad es, il corso pilota nell'area psichiatria), attualmente accanto all'area storica del socio-assistenziale, l'orientamento dell'offerta formativa è rivolto anche a settori di intervento più innovativi, come la gestione dei beni artistico-culturali e l'ambiente (spazio in cui si ravvisano vantaggi competitivi rispetto all'Ente Locale). Qui, la presenza di un'offerta formativa potrebbe anche agire da traino, stimolando l'esplicitarsi di specifici bisogni.

#### **Problemi individuati :**

- necessità di individuare modelli di rapporto di eccellenza con l'Amministrazione pubblica, promuovendo forme i partnership adeguate. A tal fine si sottolinea l'importanza di un coinvolgimento attivo di funzionari pubblici nel momento formativo
- necessità di stimolare, anche attraverso interventi formativi mirati, l'attivazione di politiche di rete consortile
- necessità di stimolare un investimento nella formazione continua, piuttosto che negli interventi sporadici, specie a livello delle imprese non profit di piccole dimensioni
- necessità di studiare precorsi formativi tagliati anche sulle esigenze organizzative dei partecipanti (orari, distribuzione delle giornate, durata dell'intervento)
- nella progettazione di corsi FSE necessità di tenere presente, e di valutare, i limiti che gli stessi presentano (in termini di una certa "rigidità" organizzativo-burocratica che, ad es., li rende maggiormente adatti per creare lavoro su un mercato già consolidato piuttosto che per sviluppare nuovi profili, dove sembrerebbe più rispondente un'esperienza sul campo).

- Maggio 1999

### **SCHEMA INFORMATIVA**

#### **Contenuti :**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici e sulle loro possibili soluzioni, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : CENTRO INIZIATIVA EUROPEA**

#### **ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :**

Le esperienze formative gestite, per il biennio 1998-99, dal Centro Iniziativa Europea, direttamente o per conto/in collaborazione con altre strutture, si articolano sostanzialmente su due gruppi di interventi : al primo afferiscono percorsi formativi rivolti a personale già occupato nell'ambito di organizzazioni non profit, mentre il secondo riunisce corsi di formazione per disoccupati.

L'attività formativa gode in larga misura di finanziamenti comunitari, accedendo a risorse mese a disposizione dal FSE (Ob. 3 e Ob.4) o prevista da specifiche forme di progetto (ADAPT ; NOW, Integra, ecc).

Di seguito si riporta l'offerta formativa compendiate nei due gruppi.

##### **1. FORMAZIONE AD OCCUPATI :**

- *Corso FSE Ob.4 su Qualità e ISO 9000*

Utenza :dirigenti, quadri, soci di imprese sociali - Titolarietà : Associazione Lavoro e Integrazione ;

- *Corso FSE Ob.4 su Qualità e ISO 9000*

Utenza :dirigenti, quadri , soci di ONG - Titolarietà : Centro Iniziativa Europea ;

- *Ciclo di 5 workshop (compresi in un progetto ADAPT), ripetuto a più riprese, sui temi della "Qualità", "Marketing", "Organizzazione", "Gestione finanziaria" "Finanziamenti europei"*

Utenza :dirigenti, quadri , soci di imprese sociali - Titolarietà : Associazione Lavoro e Integrazione ;

- *Seminari e corsi brevi su tematiche sovrapponibili a quelle del punto precedente ;*
- *ADAPT rivolto a personale (dipendenti/collaboratori) di associazioni di volontariato e dei costituenti Centri servizi*

Titolarietà : CESIAV

##### **2. FORMAZIONE PER DISOCCUPATI**

- *Corso FSE sulla "Creazione di imprese sociali" ,*

Titolarietà : BIC di Sesto S. Giovanni ;

- *Corsi vari FSE Ob 3, NOW, Youthstart, Horizon, Integra (partecipazione del Centro Iniziativa Europea)*

#### **Considerazioni :**

Gli interventi imperniati su tematiche complessivamente riconducibili ai contenuti di una formazione imprenditoriale hanno rappresentato il fulcro dell'offerta formativa rivolta alla dirigenza ed ai quadri intermedi già attivi nelle organizzazioni non profit; ciò è in linea con le esigenze emergenti dal settore, che manifesta una presa di coscienza delle proprie lacune in materia e, di conseguenza, un' apertura crescente verso l'individuazione/acquisizione di attinenti competenze. In particolare, i più evidenti fabbisogni formativi si riscontrano in relazione agli aspetti di :

- A) rafforzamento delle strutture di direzione e sviluppo di adeguate capacità dirigenziali, esigenze, queste, che derivano dalla insufficiente diffusione di competenze gestionali a livello dirigenziale e dalla necessità di coniugare la gestione delle organizzazioni come imprese fornitrici di servizi a tutti gli effetti, con un'attenzione specifica al rispetto dei fattori di peculiarità che caratterizzano un settore non profit.
- B) sviluppo del marketing, in relazione alla necessità di individuare strategie di diffusione territoriale e di sviluppo di una rete di relazioni/collaborazioni con tutti gli interlocutori disponibili, oltre che di aumentare la base del consenso.
- C) qualità, ai fini di garantire l'utenza e di rispondere ad esigenze di trasparenza, certificazione ed accreditamento richieste dal committente.

Accanto a questi, ulteriori fabbisogni formativi, attinenti al mondo del volontariato, sono stati individuati nella richiesta di itinerari volti al potenziamento delle capacità gestionali (specie nell'ambito delle associazioni) ed all'acquisizione di elementi di professionalità in definite aree di competenza : in particolare, è presente una richiesta di conoscenze in campo normativo e amministrativo-contabile, oltre che in relazione alla capacità di costruire percorsi formativi e di strutturare specifici progetti che consentano di accedere alle previste forme di finanziamento (es. bandi comunitari).

Infine, in tema di formazione per disoccupati, i fabbisogni di maggiore urgenza e rilievo emergono con riferimento all'inserimento lavorativo degli immigrati e dei giovani espulsi dai percorsi formativi.

**Problemi individuati :***Formazione ad occupati :*

- necessità di calare i percorsi formativi sulle peculiarità che tipizzano il terzo settore, integrando in esse, e rielaborando *ad hoc*, tecniche e servizi pensati per imprese private di tipo lucrativo
- necessità di strutturare organizzativamente l'attività formativa secondo modalità atte a conciliarsi con gli impegni lavorativi delle figure di alto livello, garantendone l'impegno partecipativo.

*Formazione per disoccupati :*

- necessità definire in maniera maggiormente mirata le figure professionali in uscita
- necessità di una maggiore flessibilità ai fini della creazione d'impresa, dove la formazione e lo start-up richiedono percorsi integrati
- necessità di un maggior legame con sbocchi occupazionali in aziende e/o con opportunità di creazione d'impresa o di lavoro autonomo
- necessità di un raccordo con alti soggetti promotori al fine di evitare situazioni di "intasamento" a livello di sbocco occupazionale.

- Maggio 1999 -

### **SCHEMA INFORMATIVA**

#### **Contenuti :**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici e sulle loro possibili soluzioni, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : ARCI MILANO**

#### **ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :**

Attività di definizione del fabbisogno formativo ed attività di progettazione degli interventi attraverso le strutture formative CIESSEVI. Si tratta di una formazione rivolta a persone aventi responsabilità gestionali ed amministrative all'interno delle diverse organizzazioni (così come definite dal D.L.vo 460/97)

- ottobre 1998 febbraio 1999 :

“*Gestione amministrativa di una organizzazione di volontariato*”, corsi CIESSEVI

- maggio- giugno 1999 :

“*Gestione amministrativa e aspetti fiscali delle Associazioni ONLUS*”, corso CIESSEVI

“*Gestione amministrativa e aspetti fiscali delle Organizzazioni di Volontariato iscritte ai registri regionali del volontariato*”, corso CIESSEVI

“*Gestione amministrativa e aspetti fiscali per le Associazioni Sportive*”, corso CIESSEVI

“*Gestione amministrativa e aspetti fiscali delle Associazioni Enti non Commerciali*”, corso CIESSEVI

“*Legislazione sulla Privacy ed adempimenti per le Organizzazioni di Volontariato*”.

#### **Considerazioni :**

L'offerta formativa contingente è prettamente calata su aspetti amministrativo-fiscali in relazione all'emergenza del momento, creatasi in riferimento agli adempimenti legislativi previsti.

#### **Fabbisogni formativi emergenti :**

In generale, per il mondo del volontariato emergono fabbisogni formativi legati eminentemente a tematiche di :

- gestione delle risorse umane, in particolare per quanto riguarda l'individuazione di una congrua modalità d'interfaccia, da un lato, tra la funzione dirigenziale e la figura del volontario (che non è subordinato ad alcun rapporto gerarchico), dall'altra tra la funzione dirigenziale e l'operatore professionista (che riceve un compenso economico). In ciò è identificabile un nodo cruciale per poter coordinare le attività dell'organizzazione e dare alle stesse efficacia programmatica ed operativa ;
- rapporto con l'Ente pubblico, area in cui si possono individuare almeno due specifiche esigenze di percorsi formativi ; la prima è relativa all'acquisizione di elementi di professionalità, o anche semplicemente di competenza conoscitiva, circa le modalità burocratiche e le forme contrattuali e che regolano il rapporto con l'Ente pubblico (appalto, convenzione ecc). La seconda è, invece, in rapporto con i temi della “qualità” ed in particolare con la necessità di dare trasparenza, non solo verso l'interno dell'organizzazione, ma in larga misura anche ai fini della comunicazione esterna, del livello qualitativo del complesso delle attività ; infatti è importante che tale livello sia assunto come criterio di valutazione e di discriminazione preferenziale nei rapporti con l'istituzione pubblica. Allo scopo è indispensabile l'individuazione di idonei indicatori di performance, tra i quali il “bilancio sociale”, su cui si individua una specifica esigenza di formazione.

#### **Problemi individuati :**

- necessità di calare i contenuti dell'intervento formativo sulla realtà peculiare delle organizzazioni operanti nel Terzo settore, tenendo conto delle relative specificità
- necessità di interventi formativi mirati, progettati e concordati tenendo conto delle reali esigenze dell'utenza
- necessità di dare maggiore efficacia all'intervento formativo, attraverso il consolidamento e la definizione di uno specifico bagaglio conoscitivo da parte della docenza ; esigenza uno scambio di esperienze tra docenza e strutture delle organizzazioni, quale momento preliminare alla trasmissione di un sapere costituito.

- Luglio 1999 -

### SCHEDA INFORMATIVA

#### Contenuti :

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere, su eventuali nodi critici, nonché sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : ACLI**

#### ATTIVITA' DI FORMAZIONE, area di intervento :

La realtà degli interventi formativi gestiti dalle ACLI risulta articolarsi a diversi e molteplici livelli, dando luogo ad un quadro formativo composito ma anche frammentario per la mancanza di un modello di coordinamento centrale che connetta l'insieme complessivo delle iniziative. Pertanto, queste risultano attuate, in molti casi (specie nelle sedi più periferiche, come ad es, i patronati), in relativa autonomia.

E' comunque possibile distinguere tra tre filoni principali di intervento, di cui vengono riportati gli esempi più attuali (ultimo biennio).

##### 1. Attività formativa dell'Associazione -

L'Associazione dispone di Ufficio Formazione che organizza sia interventi per i soci sia per esterni (nell'ottica prevalente di un loro inserimento all'interno delle proprie fila).

Si segnalano, in particolare :

- *un percorso della durata di sei mesi sulla Qualità del lavoro*, rivolto ad operatori, formatori e sindacalisti, di cui è prevista una riedizione nell'autunno 1999. L'obiettivo del corso, di alto profilo, è stato quello di sostenere la riflessione dei partecipanti sull'evoluzione ed il cambiamento che stanno interessando il mondo del lavoro, e di formulare ipotesi per un percorso sociale. Il forte radicamento sul territorio e l'attenzione alle risorse in esso presenti, hanno fatto sì che, quale esito collaterale, si sia ottenuta un'azione di rinforzo nella costruzione, già in atto, della cooperativa Movimento Primo Lavoro.

Da questo corso ha successivamente preso le mosse l'ideazione di alcuni moduli più brevi, aventi per oggetto singoli nuclei tematici, da utilizzarsi nei circoli locali.

- *percorsi ad hoc relativi alla progettualità ed operatività sociale dei circoli.*

Si tratta di interventi brevi, che impegnano perlopiù i volontari e che vengono strutturati sulla base di specifiche richieste, rispondendo alla finalità di sostenere e qualificare le iniziative dei circoli stessi relativamente a particolari temi.

##### 2. Attività formativa del consorzio CCSL :

Il Consorzio riunisce 80-90 cooperative che erogano una serie di servizi alla persona concentrandoli soprattutto su due aree di intervento : l'handicap e gli anziani. Il CCSL attua, al proprio interno, un'attività di formazione. Nel 1998 è stato organizzato un corso FSE di 1000 ore sul Coordinamento delle imprese sociali ; imperniato sui temi della progettazione e della gestione delle imprese sociali, esso era rivolto a 10 neolaureati che hanno quindi trovato inserimento lavorativo, anche in virtù dello stimolo fornito a utilizzare la rete di risorse delle imprese sociali.

##### 3. Attività formativa in collaborazione con EnAIP LOMBARDIA.

E' stata avviata nell'anno in corso una stretta collaborazione tra CCSL ed EnAIP

finalizzata a promuovere, a favore delle cooperative sociali facenti parte del Consorzio, iniziative sia di carattere formativo trasversale, sia interventi di carattere consulenziale mirati alle esigenze di singole cooperative. In particolare, attraverso tali attività, si mira a promuovere un efficiente impiego delle risorse ed una razionalizzazione dei processi lavorativi. Tale esperienza mira anche a fornire le indicazioni per la realizzazione di prossimi interventi di formazione. Infatti, se nel più recente passato sono stati messi a punto percorsi formativi su temi ben delineati, (*corsi FSE Ob.4 "Sviluppo delle competenze organizzative/gestionali/amministrative per il miglioramento delle performance delle cooperative sociali"; "Miglioramento organizzativo e sviluppo dell'imprenditorialità delle cooperative sociali"; "Miglioramento delle qualità del servizio di assistenza domiciliare per malati di Alzheimer, AIDS e psichiatrici"*), gli stessi verranno riproposti alla luce dell'esperienza in corso. In particolare si tratterà di finalizzare i prossimi moduli (sei moduli di 50 ore ciascuno ed un intervento di "Creazione di impresa", della durata di 450 ore(di cui 150 di tirocinio) al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia operativa, nonché della qualità dei servizi prestati.

Accanto a queste, che si possono interpretare come le tre aree centrali del corpus formativo delle ACLI, vanno menzionate anche altre aree di intervento collaterali, tra cui quelle :

- dell'IPSA, organizzazione non governativa con articolazioni a livello provinciale in cui viene attuata attività di formazione ;
- dell'unione Sportiva ACLI, che organizza corsi, di contenuto tecnico, per operatori di palestra, accanto ad altri a carattere gestionale, come il corso FSE di Gestione degli Impianti Sportivi, destinato a diplomati ISEF e della durata di 700 ore ;

- degli ANNI VERDI, associazione ambientale, che sviluppa, sia pur sporadicamente, iniziative di formazione specie nel campo del turismo ecologico per le scuole.
- dei PATRONATI, che da tempo mettono in atto brevi percorsi di sensibilizzazione degli utenti sui temi tributario-fiscali e previdenziali. Inoltre, a questo livello, sono stati realizzati interventi specifici sui temi della qualità, affrontati sia attraverso moduli di carattere tecnico, sia attraverso altri di contenuto motivazionale-relazionale.

**Considerazioni :**

Dal lavoro svolto, specie nella collaborazione CCSL ed EnAIP, sono emerse le seguenti aree di criticità nell'ambito delle imprese sociali, tali richiedere una specifica riconsiderazione nei futuri percorsi formativi :

- attenzione non adeguata alla motivazione delle persone ;
- scarsa formalizzazione del metodo d'intervento delle cooperative (proceduralizzazione e standardizzazione, formazione, consolidamento esperienze di successo, innovazione);
- lacune nel marketing operativo ;
- difficoltà a gestire "per progetti" e mancanza di sviluppo di Business Plan.
- scarsa congruenza tra risorse disponibili e obiettivi sia istituzionali che di periodo.

Pertanto, lo sviluppo di progettualità e le relative competenze costituiscono le aree di maggiore criticità, alle quali si dovrebbe fare riferimento nella strutturazione di interventi formativi, mirando a migliorare le capacità di lettura delle opportunità produttive, di preparazione e di presentazione di progetti e di previsione di costi.

In questo quadro, un possibile ambito privilegiato di sviluppo viene individuato, in particolare, a livello degli interventi delle cooperative sociali a sostegno e per l'inserimento lavorativo dei portatori di handicap e nella prevenzione del disagio giovanile

**SCHEDA INFORMATIVA****Contenuti:**

La scheda sintetizza informazioni ed indicazioni su attività di formazione svolte o in essere e sul fabbisogno formativo emergente.

**Riferimento : SODALITAS – ASSOLOMBARDA**

**ATTIVITA' DI FORMAZIONE :**

Sodalitas - Associazione per lo sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale - ha fra i suoi obiettivi principali quello di sostenere lo sviluppo della cultura d'impresa nel Terzo settore; per perseguire questo obiettivo, Sodalitas entra in contatto e stabilisce rapporti di collaborazione con diverse tipologie di utenti (cooperative sociali, associazioni di volontariato, altre organizzazioni senza fine di lucro), cui eroga consulenza ed assistenza gratuite nell'area del management e dell'organizzazione. Pertanto, Sodalitas giunge a conoscere i punti di forza e di debolezza dei propri utenti attraverso le richieste di assistenza che riceve e la successiva analisi dei processi gestionali.

La formazione solo occasionalmente è oggetto di richieste esplicite; essa rimane più frequentemente sullo sfondo, salvo casi particolari in cui vengono concordati con l'utenza programmi di formazione come parte integrante del progetto di consulenza.

Quindi, i bisogni formativi, più che esser rilevati *ad hoc*, vengono principalmente dedotti dalle richieste di assistenza ricevute o dall'analisi delle situazioni gestionali.

Dalla statistica basata su alcune centinaia di interventi svoltisi nel corso di un quadriennio di attività è possibile dedurre un bisogno di specifici percorsi formativi per le seguenti aree di intervento :

*Struttura/Organizzazione (23%) ; Amministrazione/Finanza (21%) ; Personale (gestione motivazione) (12%) ; Legale/Costituzione nuove entità (9%) ; Business plan/Fattibilità (%) ; Fund raising/Finanziamenti pubblici (7%) ; Marketing e vendite (7%) ; Informatica (4%) ; Outsourcing (3%) ; Valutazione investimenti(3%) ; Produzione (3%).*

Tuttavia, va segnalato che le richieste dell'ultimo anno non rispecchiano fedelmente le percentuali sopra riportate; l'interesse dei fruitori si è infatti spostato in misura molto marcata su due temi : fund raising e legale/stesura analisi e interpretazione dello statuto (anche alla luce del D.L. 460/97 che introduce le cosiddette ONLUS) ; inoltre, sta emergendo una richiesta di supporto sui temi della Qualità.

I consulenti volontari di Sodalitas hanno anche tenuto corsi di formazione per operatori e coordinatori di significativi enti non profit intenzionati a sperimentare corrette modalità di gestione e valorizzazione dei volontari. Le sessioni formative hanno coperto temi quali : *motivazione del volontario, comunicazione e rapporti interpersonali ; leadership, valutazione dei volontari, organizzazione efficacia efficienza ; gestione delle riunioni.*

In effetti, si è potuta rilevare, nelle organizzazioni di volontariato, una consistente esigenza di formazione che affronti gli aspetti, spesso non sufficientemente trattati, della gestione/motivazione dei volontari.

**Considerazioni :**

L'esperienza maturata in un quadriennio di attività ha portato al riconoscimento di un bisogno formativo centrato sui temi del management dell'impresa sociale, a copertura di aree di difficoltà individuabili a livello di gestione interna (carenza di programmazione, deficienze organizzative, lacune di competenza amministrativa e nella gestione del personale), oltre che di rapporti con l'esterno (scarsa capacità di comunicare la propria immagine, difficili rapporti con le istituzioni, problematicità nel reperimento delle risorse finanziarie).

In particolare, l'esplicitarsi della domanda su argomenti ben definiti consente di individuare le problematiche di cui il contesto operativo fortemente dinamico rende più urgente la soluzione ; in tal senso si è imposta l'attenzione per i temi a carattere normativo, maturata sotto la spinta dei più recenti provvedimenti legislativi per il terzo settore, nonché per l'attività di fund raising, data la necessità di una più ampia diversificazione delle fonti di finanziamento finalizzata alla solidità finanziaria. Oltre a ciò, anche la crescente richiesta di supporto sugli aspetti della "qualità", sia in termini di maggiore qualificazione delle attività svolte, sia in termini di una valutazione complessiva della performance di una organizzazione non profit, è indicativa delle linee di tendenza che percorrono la realtà del terzo settore, in buona misura come risultato delle pressioni esercitate dall'evoluzione delle politiche sociali (welfare mix e contracting out).

Per quanto riguarda la formazione relativa al volontariato, viene fatto notare che se da un lato si è, sino ad oggi, attribuita minore attenzione agli aspetti di organizzazione e gestione dei gruppi di lavoro volontario ed alle modalità per tenere viva nel tempo la motivazione ed il coinvolgimento delle persone, una volta proposte, le iniziative di formazione su questi temi hanno riscosso notevole successo e generato ulteriore richiesta, a testimonianza del sussistere di uno specifico bisogno.



## **CORSI FINANZIATI IN LOMBARDIA, NEL 1997 E NEL 1998, CON GLI OBIETTIVI 3 E 4 DEL FONDO SOCIALE EUROPEO**

L'elaborazione statistica dei dati riportati alle pagine successive è stata condotta su materiale fornito dalla banca dati Nautilus della Regione Lombardia - Direzione Generale Formazione e Lavoro - Servizio programmi comunitari - Ufficio Assistenza tecnica.

Inoltre, quale ulteriore fonte di consultazione, si è fatto riferimento anche all' "Indagine sul sistema formativo lombardo - Allegato statistico - Progetti del Fondo Sociale Europeo 1997".

In particolare, sono stati selezionati i corsi FSE 1997/98 dal cui contenuto, espresso dal titolo, fosse attestato un esplicito richiamo al settore non profit o, laddove le definizioni fossero più generiche, si potesse desumere (anche con il concorso di ulteriori elementi chiarificatori, quali utenza ed titolarità dell'Ente), l'indicazione di un possibile, anche se non esclusivo, sbocco per i corsisti in una attività di area non profit.

L'elenco è stato strutturato secondo uno schema che consentisse, per ciascun corso, di prendere visione dell'Obiettivo di riferimento (Ob. 3 ; Ob. 4 ; Ob. 5) e dei relativi asse e subasse, dei destinatari (definiti in raggruppamenti generici, poiché stabiliti in rapporto al tipo di Obiettivo) , dell'Ente gestore del progetto, della località e della data di avvio delle attività corsuali, della loro durata, dell'area settoriale interessata (sanitaria, socio-assistenziale, socio-educativa, manageriale, culturale, ecc), nonché del numero di corsisti e dell'entità del finanziamento .

Le statistiche derivate dall'analisi dei parametri in elenco vengono di seguito riassunte ed analizzate.

### **ANALISI DEI CORSI FSE PER IL BIENNIO 1997/98**

L'analisi condotta ha preso in considerazione i dati apparsi di maggior interesse nel raffronto tra il 1997 ed il 1998, con riferimento, nello specifico, ai seguenti parametri :

- *ente gestore*
- *numero di corsi*
- *tipo di obiettivo*

- *durata dei corsi*
- *settori interessati*
- *numero di corsisti*
- *distribuzione territoriale*
- *finanziamenti*

Si sottolinea che, mentre per il 1997 i dati in nostro possesso si riferiscono a corsi approvati e sicuramente avviati, per il 1998 si conoscono i corsi approvati, ma al momento non ne è stato accertabile l'effettivo avvio. Pertanto, le osservazioni di seguito riportate partono da tale presupposto, con qualche vincolo di significato che ciò può comportare.

#### **Enti gestori** (Tab. 1b)

In entrambi gli anni considerati gli enti titolari dei progetti sono risultati non profit nella quasi totalità dei casi. Fanno eccezione, nel 1997, pochi enti profit (4), non più individuabili negli elenchi relativi al 1998.

Fra gli enti non profit sono stati inclusi anche gli enti pubblici, le società cooperative a responsabilità limitata e le università.

Per un esiguo numero di corsi (10 per il 1997 e 6 per il 1998) non è stato possibile accertare con sicurezza la natura profit o non dei rispettivi enti gestori.

#### **Numero di corsi e tipo di Obiettivo** (Tab. 1a)

Nel 1998 il numero di corsi approvati ha fatto registrare una flessione rispetto all'anno precedente ; infatti, nel 1998 sono stati approvati complessivamente 98 corsi contro i 112 del 1997 (approvati ed avviati).

Ciò è attribuibile essenzialmente alla riduzione, rispetto al 1997, verificatasi nel numero di corsi FSE Obiettivo 3, poiché quello dei corsi FSE Obiettivo 4. è, al contrario, aumentato.

Nel 1997 la maggioranza dei corsi (oltre il 73%) ha interessato l'Obiettivo 3, seguiti a netta distanza da quelli afferenti all'Obiettivo 4 (oltre il 22%) e, con un distacco ancora più evidente, da quelli assorbiti nel campo dell'Obiettivo 5 (4,5%).

Nel 1998 il quadro esaminato evidenzia un sostanziale cambiamento rispetto all'anno precedente: infatti, le percentuali dei corsi in Obiettivo 3 e di quelli in Obiettivo 4 tendono a convergere (51% e 49% rispettivamente), quale risultato di una diminuzione percentuale, oltre

che assoluta, dei corsi FSE Obiettivo 3 (51% nel 1998 vs 73,2% nel 1997), cui ha corrisposto un recupero, in valori assoluti e percentuali, nell'area dell'Obiettivo 4 (49% nel 1998 vs 22,3% nel 1997).

I corsi afferenti all'Obiettivo 5 risultano, invece, del tutto assenti.

### **Durata dei corsi** (Tab. 1a)

All'interno del biennio considerato, l'analisi del monte ore complessivo evidenzia, nel caso dei corsi afferenti all'Obiettivo 3, un numero di ore superiore nel 1997 rispetto al 1998 e, nel caso dei corsi afferenti all'Obiettivo 4, un numero di ore superiore nel 1998 rispetto all'anno precedente (V. dati statistici riportati); ciò è in chiaro rapporto con le variazioni, tra i due anni, nel totale numerico dei corsi riferiti ai due diversi Obiettivi, già evidenziate al punto precedente.

La durata dei corsi è, ovviamente, in stretta relazione con le finalità dei due Obiettivi 3 e 4, che incidono sulla struttura organizzativo-didattica delle attività cursuali, determinandone l'articolarsi entro lassi temporali diversificati.

Pertanto, in linea con tale considerazione, indipendentemente dall'anno di appartenenza, si riscontra una netta prevalenza del numero medio di ore per corso nel caso dell'Obiettivo 3 rispetto all'Obiettivo 4 (V. valori statistici riportati).

Sempre relativamente al numero medio di ore per corso, è possibile notare, nel 1998, un aumento, pur contenuto, in area dell'Obiettivo 3 (686,6 ore vs 647,2 ore nel 1997), ed una leggera diminuzione in area dell'Obiettivo 4 (143,8 ore vs 146,9 nel 1997).

Inoltre, è interessante evidenziare che, nel caso del ristretto gruppo di Enti gestori profit (la cui natura è stata accertata con sicurezza solo in riferimento all'anno 1997), la durata media dei corsi FSE Obiettivo 3 (1400 ore/corso) è risultata nettamente superiore a quello dei corrispondenti corsi erogati da Enti non profit; per i corsi FSE Obiettivo 4, i dati hanno, al contrario, evidenziato una durata media inferiore (85,3 ore/corso vs le 155,3).

### **Settori interessati dall'offerta formativa** (Tab 2)

In entrambi gli anni gli interventi formativi sono risultati in prevalenza imperniati sui temi propri dell'00 "zoccolo storico" del terzo settore, ossia sui temi attinenti all'ambito socio-assistenziale e quello socio-educativo che ne costituisce un ramo di derivazione più recente, in rapporto all'emergere di nuovi bisogni sociali.

Il complesso dell'offerta qui concentrata è piuttosto significativo, specie se raffrontato con il restante universo formativo; va ricordato, tuttavia, tale offerta può non essere strettamente finalizzata a creare opportunità di sbocco lavorativo nel terzo settore, dal momento che i medesimi profili professionali possono risultare spendibili anche in attività profit.

Coerentemente con le diverse finalità dei due obiettivi, nell'area dell'Obiettivo 3 sono raggruppati i precorsi formativi di base, ossia miranti a costruire uno specifico profilo professionale, mentre nell'area dell'Obiettivo 4 l'offerta si struttura su attività di aggiornamento, di perfezionamento delle competenze professionali, e di riqualificazione.

Accanto a quanto sopra evidenziato, va sottolineata anche una discreta rappresentatività di corsi, tutti di area specificatamente non profit, volti a promuovere l'assunzione di una "cultura d'impresa", in particolare per quanto riguarda le funzioni di management, cui si aggiungono, sia pure in misura più contenuta, quelle di marketing e di gestione delle risorse umane. Va evidenziato l'emergere, nel 1998, anche di tematiche attinenti agli aspetti delle "qualità".

Nel 1997 i temi del management sono stati gestiti all'interno di corsi FSE Obiettivo 3, mentre nel 1998 essi sono stati assunti in misura crescente, ed anzi prevalente, da corsi FSE Obiettivo 4.

Gestione delle risorse umane e qualità sono stati oggetto, in entrambi gli anni, di corsi FSE Obiettivo 4.

Le offerte formative inscrivibili nell'area culturale sono risultate di esigua entità nell'intero biennio e la medesima osservazione può essere estesa ai temi del settore ambientale che, anzi, sono apparsi del tutto assenti nel 1998.

I corsi finalizzati all'assunzione di competenze nel campo delle formazioni, anch'essi numericamente molto contenuti, sono diminuiti nel 1998, anno in cui sono migrati dall'Ob. 3 (prevalente nel 1997) all'Ob 4.

#### **Numero di corsisti** (Tab. 1a)

Nel 1997 i corsi dell'Obiettivo 3 hanno interessato 1264 corsisti, quelli dell'Obiettivo 4 hanno interessato 374 corsisti ed, infine, i corsi dell'Obiettivo 5 hanno coinvolto 87 corsisti, con una media per corso, a prescindere dal tipo di obiettivo, complessivamente compresa tra le 15 e le 19 unità.

Pertanto, i valori assoluti relativi al numero dei corsisti riflettono essenzialmente la

maggior numerosità di corsi FSE Obiettivo 3, rispetto a quelli degli altri Obiettivi.

In rapporto alla diminuzione numerica dei corsi FSE Ob3, nel 1998 il numero complessivo di corsisti ad essi afferente è risultato in calo (955 corsisti). Tuttavia, tale flessione è stata in parte compensata dal dato di frequenza media per corso, decisamente in aumento (19 corsisti vs i 15 dell'anno precedente).

Parimenti, l'incremento numerico dei corsisti afferenti all'Obiettivo 4, correlato al più consistente numero di corsi nel 1998 rispetto il 1997, è stato parzialmente contenuto da una riduzione nel numero medio di corsisti per corso.

### **Distribuzione territoriale** (Tab. 1a)

Nel 1997 i corsi approvati ed avviati hanno evidenziato una grossa concentrazione sul capoluogo lombardo ed una evidente frammentazione nelle restanti provincie.

Nel 1998 i corsi approvati confermano la leadership della provincia di Milano, ma ne ridimensionano la portata (-10%) a favore di altre tra le restanti provincie.

In particolare, nel 1998 le provincie di Varese, di Cremona e di Lecco sono risultate coinvolte da un maggior numero di iniziative formative rispetto l'annata precedente, mentre a Sondrio, Pavia e Mantova esse hanno subito un dimezzamento.

### **Finanziamenti** (Tab. 3 ; Tab. 4 ; Tab. 5)

Il monte ore complessivo più elevato nel caso dei corsi afferenti all'Obiettivo 3 rende conto dei maggiori finanziamenti per essi stanziati nell'intero biennio.

Tuttavia, almeno per il 1997, tali corsi non sono risultati i più costosi dal momento che l'importo del finanziamento medio per ora mostra valori più alti nel caso dei corsi FSE OB. 4 e, in misura ancora più marcata, in quello dei corsi FSE Ob. 5.

Infatti, questi ultimi, di numero esiguo e di durata media prossima a quello dei corsi FSE OB.3 (i più lunghi), il finanziamento medio per corso è risultato il più consistente.

I corsi FSE Ob. 4, invece, pur con un finanziamento medio per ora maggiore di quello previsto dai corsi FSE Ob 3, hanno comportato lo stanziamento di finanziamento medio per corso più basso in relazione alla loro durata media nettamente inferiore.

Il finanziamento medio per corso, nel caso dei corsi FSE Ob. 3 erogati da Enti Profit, è risultato il più elevato in assoluto, così come il finanziamento medio per ora relativo ai corsi di entrambi gli Obiettivi.

Nel raffronto entro il biennio, il finanziamento totale per l'Ob. 3 è diminuito dal 1997

al 1998 per effetto del più basso numero di corsi approvati ed avviati, mentre ha subito un incremento il finanziamento totale per l'Ob. 4, in rapporto all'aumento numerico dei relativi corsi.

Con attenzione al dato del finanziamento medio per corso, nel caso dell'Ob. 3 esso è risultato superiore nel 1998, correlatamente ad un maggior numero di ore per corso registrate in quell'anno; viceversa per l'Ob.4, in questo caso in rapporto ad un minor numero di ore per corso nel 1998.

Relativamente alla distribuzione dei finanziamenti tra i diversi settori, è constatabile il più elevato ammontare degli stessi nel settore sanitario/socio-assistenziale, in rapporto al numero più consistente di corsi qui raggruppati.

Nel 1997 gli interventi formativi che hanno comportato un finanziamento medio per corso più consistente (oltre i 300 milioni per corso) sono tuttavia risultati afferenti ad altri settori; nello specifico, si è trattato di quello manageriale, della cultura/tempo libero, del marketing, dell'ambiente e dell'agricoltura.

Nel 1998 tale quadro ha subito un sostanziale cambiamento, poiché, con esclusione del settore beni culturali, tutti gli altri sopra citati subiscono un drastico ridimensionamento del finanziamento medio per corso, in larga misura rapportabile alla migrazione degli interventi formativi afferenti all'Ob.3 verso l'Ob. 4 (corsi più brevi), avvenuta all'interno di tali settori (V. Tab.2).

**PROFESSIONALITÀ' OPERANTI NEL NON PROFIT O EVENTUALMENTE SPENDIBILI ANCHE NEL NON PROFIT: I CORSI FINANZIATI IN LOMBARDIA NEL 1997 E NEL 1998 PER GLI OBIETTIVI 3, 4 E 5 DEL FONDO SOCIALE EUROPEO.  
ALLEGATO STATISTICO**

L'elaborazione statistica dei dati è stata condotta, per i parametri per i quali è stato possibile, attraverso un confronto tra il 1997 ed il 1998 ed ha interessato, in particolare:

- Numero dei corsi
- Obiettivo interessato
- Durata dei corsi
- Numero di corsisti
- Distribuzione territoriale
- Natura dell'ente gestore: NP = ente collocabile nell'ambito del settore non profit<sup>1</sup>  
P = ente collocabile nell'area profit<sup>2</sup>  
altri enti = ente di cui non è chiara la natura secondo la distinzione profit / non profit. Gli enti catalogati sotto questa dicitura hanno organizzato 16 corsi complessivi nel corso dei due anni considerati e sono:
  - Centro lombardo cura ed assistenza domiciliare
  - CIDIP centro iniziative didattiche e pedagogiche
  - Laboratorio ecologico
  - CERTA consorzio europeo ricerche e tecnologie avanzate
  - Centro formativo professionale A. Moro
  - Centro studi e formazione sui servizi sociali
  - Consorzio EUS European Services.
- Settori interessati
- Finanziamenti

<sup>1</sup> Questa categoria include, oltre agli enti che si dichiarano esplicitamente 'senza scopo di lucro' anche gli enti pubblici (comuni, regioni, ecc.), le SCARL (società cooperative a responsabilità limitata) e le università sia pubbliche che private.

<sup>2</sup> Enti profit sono stati individuati solo per il 1997 e sono: Consorzio CIMARK, ISTUD SpA, centro ITARD e MEGA Italia SpA.

Tab. 1a - Corsi FSE 1997 - 1998: profilo generale

	1997		1998	
	val. ass.	val. %	val. ass.	val. %
<b>n CORSI</b>				
obiettivo 3	82	73,2	50	51
obiettivo 4	25	22,3	48	49
obiettivo 5	5	4,5		
<i>totale</i>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
<b>TOTALE ORE</b>				
obiettivo 3	53.074	89,2	34.330	83,3
obiettivo 4	3.672	6,2	6.904	16,7
obiettivo 5	2.733	4,6		
<i>totale</i>	<b>59.479</b>	<b>100</b>	<b>41.234</b>	<b>100</b>
<b>h/CORSO</b>				
obiettivo 3	647,2		686,6	
obiettivo 4	146,9		143,8	
obiettivo 5	546,6			
<i>totale</i>	<b>531</b>		<b>420,8</b>	
<b>TOTALE CORSISTI</b>				
obiettivo 3	1.264	68,5	955	57,6
obiettivo 4	494	26,8	703	42,4
obiettivo 5	87	4,7		
<i>totale</i>	<b>1845</b>		<b>1658</b>	<b>100</b>
<b>CORSISTI/CORSO</b>				
obiettivo 3	15,4		19,1	
obiettivo 4	19,8		14,6	
obiettivo 5	17,4			
<i>totale</i>	<b>16,5</b>		<b>16,9</b>	
<b>DISTRIBUZIONE TERRITORIALE</b>				
Milano	62	53,9	46	43,8
Brescia	12	10,4	12	11,4
Mantova	8	7	4	3,8
Varese	7	6,1	14	13,3
Pavia	7	6,1	3	2,9
Bergamo	5	4,3	6	5,7
Sondrio	4	3,5	1	1
Como	4	3,5	4	3,8
Cremona	2	1,7	6	5,7
Lecco	2	1,7	7	6,7
Lodi	1	0,9	2	1,9
Verbania	1	0,9		
<i>totale</i>	<b>115<sup>3</sup></b>	<b>100</b>	<b>105<sup>4</sup></b>	<b>100</b>

<sup>3</sup> Il numero è maggiore di quello dei corsi organizzati (112) perché in alcuni casi questi sono stati avviati in più località contemporaneamente.

<sup>4</sup> Cfr. nota 3.

**Tab. 1b - Gli enti gestori**

ENTE GESTORE	1997		1998	
	n CORSI	%	n CORSI	%
enti gestori np	97	86,6	92	93,9
enti gestori p	5	4,5		
altri enti gestori	10	8,9	6	6,1
<i>totale</i>	<i>112</i>	<i>100</i>	<i>98</i>	<i>100</i>

**Tab. 2 - Distribuzione corsi per settori ed obiettivi**

SETTORI	1997				1998		
	TOT	OB.3	OB.4	OB5	TOT	OB.3	OB.4
<i>agricoltura</i>	2			2			
<i>ambiente</i>	2	2					
<i>beni culturali</i>	3	1		2	2	2	
<i>cultura/tempo libero</i>	1	1					
<i>cooperazione</i>	1		1		3		3
<i>finanza</i>					1		1
<i>formazione</i>	5	3	2		2		2
<i>informatica</i>	3	2	1				
<i>manager</i>	9	9			11	3	8
<i>marketing</i>	1	1			1		1
<i>qualità</i>	1		1		4		4
<i>gestione</i>	2		2				
<i>risorse umane</i>	2	1	1		2		2
<i>sanità/socio-ass.</i>	51	43	8		46	35	11
<i>servizi sociali</i>					3		
<i>socio-educativo</i>	24	19	4	1	20	7	13
<i>sicurezza</i>	5		5			3	
<i>socio-culturale</i>					3		3
<i>totale</i>	<i>112</i>	<i>82</i>	<i>25</i>	<i>5</i>	<i>98</i>	<i>50</i>	<i>48</i>

Tab. 3 - Durata media e finanziamenti per natura dell'ente ed obiettivi

	1997			1998	
	ENTI NP	ENTI P	ALTRI ENTI	ENTI NP	ALTRI ENTI
<b>h/CORSO</b>					
obiettivo 3	634,4	1400	575	694	620
obiettivo 4	155,3	85,3		146,1	36
obiettivo 5	544,3		550		
<b>totale</b>	<b>522,9</b>	<b>611,2</b>	<b>570</b>	<b>414,1</b>	<b>522,7</b>
<b>TOT FINANZ.</b>					
obiettivo 3	13.430.716.800	1.454.211.000	1.566.335.000	10.364.342.667	1.179.580.000
obiettivo 4	1.313.824.000	151.291.200		2.677.350.576	14.128.720
obiettivo 5	644.057.000		610.614.000		
<b>totale</b>	<b>15.388.597.800</b>	<b>1.605.502.200</b>	<b>2.176.949.000</b>	<b>13.041.693.243</b>	<b>1.193.708.720</b>
<b>FINANZ/h</b>					
obiettivo 3	294.056	519.361	340.508	331.871	380.510
obiettivo 4	384.609	590.981		389.830	392.464
obiettivo 5	394.401		555.104		
<b>totale</b>	<b>303.385</b>	<b>525.361</b>	<b>381.921</b>	<b>342.320</b>	<b>380.646</b>
<b>FINANZ/CORSO</b>					
obiettivo 3	186.537.733	727.105.500	195.791.875	230.318.725	235.916.000
obiettivo 4	59.719.272	50.430.400		56.964.905	14.128.720
obiettivo 5	214.685.666		305.307.000		
<b>totale</b>	<b>158.645.338</b>	<b>321.100.440</b>	<b>217.694.900</b>	<b>141.757.535</b>	<b>198.951.453</b>

Tab. 4 - Distribuzione finanziamenti per settori ed obiettivi anno 1997

SETTORI	TOT FINANZ	FINANZ/CORSO	FINANZ/H
<i>agricoltura</i>	610.614.000	305.307.000	555.104
<i>ambiente</i>	628.996.000	314.498.000	449.283
<i>beni culturali</i>	631.624.000	210.541.333	412.018
<i>cultura/tempo libero</i>	361.550.000	361.550.000	449.130
<i>cooperazione</i>			
<i>formazione</i>	987.886.000	197.577.200	2.572.620 <sup>5</sup>
<i>informatica</i>	511.724.600	170.574.866	255.862
<i>manager</i>	3.374.141.000	374.904.555	401.683
<i>marketing</i>	347.126.000	347.126.000	579.509
<i>qualità</i>	16.312.000	16.312.000	407.800
<i>gestione</i>	16.178.400	8.089.200	168.525
<i>risorse umane</i>	291.199.000	145.599.500	282.717
<i>sanità/socio-ass.</i>	8.652.805.000	169.662.843	271.605
<i>socio-educativo</i>	2.505.509.800	104.396.241	219.281
<i>sicurezza</i>	235.383.200	47.076.640	949.126
<b>obiettivo 3</b>	<b>16.451.262.800</b>	<b>200.625.156</b>	<b>309.968</b>
<b>obiettivo 4</b>	<b>1.465.115.200</b>	<b>58.604.608</b>	<b>398.997</b>
<b>obiettivo 5</b>	<b>1.254.671.000</b>	<b>250.934.200</b>	<b>459.082</b>

<sup>5</sup> Il finanziamento orario in questo settore risulta così elevato perché per molti corsi il dato della durata non è disponibile (Cfr. elenco corsi 1997).

**Tab. 5 - Distribuzione finanziamenti per settori ed obiettivi anno 1998**

<b>SETTORI</b>	<b>TOT FINANZ</b>	<b>FINANZ/CORSO</b>	<b>FINANZ/H</b>
<i>beni culturali</i>	668.935.000	334.467.500	371.630
<i>cooperazione</i>	67.610.320	22.536.773	384.149
<i>finanza</i>	28.240.000	28.240.000	441.250
<i>formazione</i>	95.328.000	47.664.000	378.285
<i>manager</i>	1.251.490.000	113.771.818	350.361
<i>marketing</i>	17.280.000	17.280.000	360.000
<i>qualità</i>	246.160.000	61.540.000	307.700
<i>risorse umane</i>	112.736.000	56.368.000	427.030
<i>sanità/socio-ass.</i>	8.783.841.115	190.953.067	339.827
<i>socio-educativo</i>	2.159.261.528	107.963.076	347.371
<i>servizi sociali</i>	655.000.000	218.333.333	359.890
<i>socio-culturale</i>	149.520.000	49.840.000	399.786
<b>obiettivo 3</b>	<b>11.543.922.667</b>	<b>230.878.453</b>	<b>336.263</b>
<b>obiettivo 4</b>	<b>2.691.479.296</b>	<b>56.072.485</b>	<b>389.843</b>

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Nel biennio 1997-98 il numero di corsi finanziati dal FSE rivolti all'area del non profit (sia esplicitamente sia eventualmente) si è complessivamente dimostrato relativamente consistente, attestandosi su di una media di circa un centinaio di corsi all'anno; ciò conferma il rilievo crescente del terzo settore e l'importanza che lo stesso accorda all'opportunità di reperire risorse per le proprie attività (in questo caso la formazione) attraverso i canali del finanziamento comunitario.

E' difficile, con i soli dati di cui si dispone, definire se il calo avvenuto tra il 1997 e il 1998 sia tendenziale piuttosto che fisiologico, anche se l'entità dello stesso farebbe propendere maggiormente per questa seconda ipotesi.

Ad ogni modo, poiché sono principalmente organizzazioni non profit ad erogare corsi FSE, ciò dimostra il sussistere, entro il terzo settore, di un'attenzione verso l'esigenza di formazione, anche se con diversificata disponibilità verso la stessa (come meglio specificato più avanti).

Esaminando congiuntamente diversi parametri (natura dell'Ente gestore, interventi formativi per settori, numero di corsi per Obiettivo e totale delle ore per Obiettivo), è stato possibile ricavare alcune importanti indicazioni in merito alla strutturazione di una futura offerta formativa.

In particolare, importanti segnali provengono dallo squilibrio registratosi tra l'entità della formazione a carattere tecnico-professionale, mirante alla costituzione di profili professionali di base, e quella degli interventi di aggiornamento/ perfezionamento.

In effetti, specie se si considera che gli enti gestori sono quasi esclusivamente non profit, la tipologia dei corsi che gli stessi progettano, in larga misura concentrati sulle aree di intervento socio-sanitaria e socio-educativa e qui gestiti prevalentemente secondo le finalità dell'Obiettivo 3 (pur con una certa controtendenza, nel 1998, per il solo comparto socio-educativo), è significativa della peculiare dinamicità del terzo settore; da quest'ultima, infatti, deriva in larga misura la necessità di formare professionalmente le nuove reclute attraverso l'acquisizione di competenze tecniche di base, mentre un'attenzione minore viene riservata a percorsi di aggiornamento, le cui esigenze (almeno a giudicare dal numero di ore complessivamente riservate ai corsi dell'Obiettivo 4) appaiono verosimilmente sottovalutate.

Oltre a ciò, anche la rappresentatività, tutto sommato, ancora contenuta dei temi legati alla formazione imprenditoriale, dimostra come si tenda a privilegiare una formazione legata al "prodotto" (il servizio erogato), rispetto ad una formazione legata al "processo" (organizzazione-gestione della struttura erogante il servizio).

Tale quadro fornisce uno spaccato piuttosto fedele dell'attuale realtà del terzo settore che solo da poco, e probabilmente non ancora in misura sufficiente, ha avviato una riflessione sulle proprie aree di criticità, in particolare legate a tecniche di gestione in larga misura "artigianali," sensibilizzandosi progressivamente verso l'acquisizione di elementi di cultura d'impresa, quale orientamento indispensabile per il proprio consolidamento. Infatti, se da un lato la qualificazione professionale degli addetti è un ingrediente essenziale per il rafforzamento organizzativo interno, dall'altro è altrettanto indispensabile, a tal fine, lo sviluppo di adeguate capacità dirigenziali che sappiano coordinare le diverse attività in un ottica di gestione manageriale, sia pure con l'originalità che deriva dall'applicarla al terzo settore.

Va, inoltre, fatto un esplicito rischiamo sulla sostanziale scopertura del settore cultura/beni culturali e del settore ambientale in termini di offerta formativa finanziata attraverso il FSE. Ciò è ancor più significativo se si considera che i più recenti studi sul terzo

settore (tra cui quello del Cergas Bocconi) considerano tali ambiti in forte evoluzione, con possibilità di espansione per i campi di intervento del non profit. Del resto, anche la presenza di specifiche proposte formative sul fronte del libero mercato non finanziato, sembrerebbe confermare il consenso accordato alle potenzialità di sviluppo riservate da questi bacini.

E' opportuno che si comprenda meglio, nell'ambito del terzo settore, l'importante ruolo, anche di traino, che un'offerta formativa orientata a rispondere ad istanze potenziali e/o emergenti può svolgere, stimolando un incremento della differenziazione e delle qualificazione dei servizi prodotti.

In effetti, gli strumenti offerti dalla formazione non vanno esclusivamente intesi in direzione di uno sviluppo delle competenze professionali in senso stretto, ma anche per orientarsi con flessibilità nel contesto operativo, cogliendo l'evoluzione delle attese e dei bisogni sociali ed anche prevenendoli.

Pertanto, di fronte alle lacune registrate in campo formativo e nella prospettiva dei bisogni in evoluzione, si tratta, da un lato, di rafforzare gli interventi sul fronte della formazione continua, senza peraltro tralasciare l'esigenza di garantire una qualificazione professionale specifica per il settore d'intervento, dall'altro di identificare e di rispondere alle nuove istanze emergenti con proposte mirate, oltre che di stimolare l'espressione di potenzialità presenti anticipandone il trend.



## **CORSI DI LAUREA. DIPLOMI UNIVERSITARI , MASTER, CORSI DI PERFEZIONAMENTO POST LAUREA**

### **UNIVERSO DI RIFERIMENTO**

Il gruppo di lavoro ha preso in esame un saggio di alcune tra le più significative offerte formative per il terzo settore presenti a livello universitario, in particolare in Lombardia, ampliando il campo d'indagine con l'aggiunta di alcuni indicativi percorsi di perfezionamento proposti da Istituti privati (perlopiù del Centro-Nord Italia), nell'insieme caratterizzati da un approccio manageriale al mondo del non profit (dati aggiornati al 1998).

In effetti, da qualche anno alcune importanti business school hanno creato specifici corsi di studio e di specializzazione, a volte ampliando ulteriormente il proprio campo di attività attraverso la messa a punto di iniziative di ricerca e di servizi operativi a supporto delle imprese del terzo settore.

Nello specifico, sono state considerate le proposte presentate, rispettivamente, dall'Università L. Bocconi- Cergas di Milano; dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; dall'Università di Bologna; dall'Università di Torino; dall'Istituto Superiore di Comunicazione; dall'ISTUD - Istituto di Studi Direzionali e dalla LUISS - Libera Università Studi Sociali.

### **ANALISI E CONSIDERAZIONI**

Il panorama che emerge da un'analisi complessiva delle proposte considerate pare caratterizzarsi per un buon livello qualitativo delle offerte, con presenza, in qualche caso, di punte tematiche innovative (con specifico riferimento ai settori ambientale e culturale, come meglio si vedrà innanzi).

Quest'ultimo aspetto, accanto alla preponderanza assunta dal taglio manageriale dei contenuti formativi (in relazione all'indirizzo eminentemente economico degli istituti erogatori) ed anche sulla scorta di quanto già osservato in proposito ai corsi FSE rivolti al terzo settore, conferma l'impressione generale che, attualmente, vi sia un libero mercato che tenta di cogliere e di fare proprie istanze emergenti, relative all'aprirsi di nuovi bacini d'utenza o connesse alle emergenti problematiche gestionali. A livello di tale mercato l'offerta sembra dimostrare connotati di dinamicità evolutiva che più lentamente viene

raggiunta dall'offerta formativa che beneficia di risorse comunitarie(per lo meno in riferimento ai finanziamenti FSE).

Come già ricordato, l'aspetto privilegiato dagli interventi coincide con l'importanza accordata all'appropriazione ampia ed approfondita di elementi di cultura d'impresa.

In quest'ottica, il terzo settore, a prescindere dall'ambito specifico in cui opera, viene considerato come spazio costituito da imprese non lucrative che perseguono finalità sociali (socio-assistenziali, sanitarie, culturali, sportive ambientali ecc.), senza che questo escluda il rispetto di vincoli economici.

Ciò spiega il riconoscimento attribuito all'acquisizione di un'autonomia gestionale attraverso un appropriato impiego di strumenti di management (organizzazione, gestione economico finanziaria, contabilità e controllo di gestione, marketing e comunicazione, gestione delle risorse umane) adattati alla struttura organizzativa e alle problematiche specifiche delle imprese non profit, con il risultato di un miglioramento nel reperimento e nell'allocazione delle risorse a disposizione, nella qualità dell'offerta e nel grado di soddisfazione degli utenti.

Pertanto, il comune denominatore delle molteplici offerte ha coinciso, nel più dei casi, con l'obiettivo della messa a punto di modelli e competenze gestionali coerenti col settore, secondo un approccio economico-aziendale fondato sull'idea di coordinare attraverso una logica manageriale lo scambio che si attiva tra l'organizzazione non profit, il destinatario del suo servizio e l'ambiente circostante.

In particolare, nelle proposte esaminate è rinvenibile la presenza di due possibili opzioni: da una parte l'offerta di percorsi di specializzazione e di aggiornamento (perlopiù masters) per i dirigenti ed i quadri intermedi operativi all'interno delle organizzazioni non profit, che così hanno modo di affinare miratamente le proprie competenze o completarle con nuove abilità; dall'altra la formazione ex-novo (cui puntano specialmente i corsi di laurea) di professionalità impegnate nella conduzione gestionale di imprese solidali, finalizzata al loro assorbimento nel terzo settore.

In entrambi i casi, questo pare andare incontro alla necessità di responsabilizzare maggiormente i gestori delle organizzazioni verso l'assunzione, in seno alle stesse, di un ruolo imprenditoriale che spesso difetta, data l'origine sociale e volontaria dell'esperienza, e verso il ricorso sistematico a funzioni e competenze gestionali quali fonti regolative delle attività delle organizzazioni, a tutti i livelli.

In tale direzione, l'orientamento è, in ogni caso, quello di promuovere schemi interpretativi specifici per l'ambito non profit, evitando la rigida applicazione di logiche e modelli di imprenditorialità estranei ai livelli motivazionali e valoriali che lo tipizzano.

Parimenti, le diverse proposte risultano in generale accomunate da un'impostazione volta a favorire un approccio pragmatico alle tematiche/problematiche affrontate, spesso allacciando l'esperienza d'aula con una concreta esperienza operativa.

In tal senso è da intendersi l'organizzazione ricorrente di stages e tirocini presso organizzazioni del terzo settore e l'attivazione, laddove possibile, di uno scambio di esperienze tra chi (o con chi) già opera in ambito non profit

Per il resto, l'impostazione metodologica ed organizzativa seguita è, ovviamente, diversa a seconda dei casi, coerentemente con la tipologia dell'offerta (corsi di laurea piuttosto che diplomi di laurea o corsi di specializzazione o anche di formazione a distanza).

Infine, vale la pena di ribadire che la presenza, per quanto ancora minoritaria, di contenuti formativi afferenti al settore culturale oltre che a quello ambientale, può comprovare un trend evolutivo in atto, in rapporto con il potenziale sviluppo di attività non profit in campi sostanzialmente inevasi dall'offerta di servizi pubblici o resi disponibili in un contesto di paternariato e di sussidiarietà attiva.

L'offerta formativa, in questo fase, pare assumere non tanto i connotati di risposta ad un'esigenza di ampia diffusione quanto piuttosto di stimolo all'espressione di potenzialità presenti ed alla creazione di nuova domanda.

Peraltro, è rinvenibile anche nel campo specifico dei beni artistici e culturali un orientamento dei percorsi formativi in esame a focalizzarne eminentemente gli aspetti di ordine economico e gestionale in un'ottica manageriale in linea con quanto in precedenza rimarcato.

**SCHEMA RIASSUNTIVO DEI CORSI E DELLE INIZIATIVE ESAMINATI**

<b>UNIVERSITA' LUIGI BOCCONI DI MILANO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Corso di laurea in Economia aziendale - Indirizzo in economia e gestione delle aziende non profit</i></li> <li>• <i>Corso di laurea in Economia della cultura e della comunicazione</i></li> </ul>
<b>Ce.R.G.A.S.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Incontri di approfondimento :</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I sistemi di finanziamento al settore non profit -</i></li> <li>2. <i>Laboratorio fiscale - aggiornamenti</i></li> <li>3. <i>Le banche del tempo</i></li> <li>4. <i>La gestione del personale nelle aziende non profit</i></li> <li>5. <i>La gestione in rete dei servizi per le nuove povertà.</i></li> </ol> </li> </ul>
<b>SDA BOCCONI - AREA AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE -</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Corso di specializzazione in economia e gestione dei beni artistici e culturali (finanziato dal FSE)</i></li> <li>• <i>Corso di formazione manageriale per operatori culturali.</i></li> <li>• <i>Corsi di specializzazione in economia e gestione delle aziende non profit, per neo-laureati e per operatori del settore (finanziati dal FSE)</i></li> <li>• <i>Corsi di specializzazione in management dei servizi sociali (finanziato dal FSE)</i></li> </ul>
<b>UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diploma universitario in Economia ed amministrazione delle imprese - Indirizzo in Gestione delle imprese cooperative e delle organizzazioni non profit -</i></li> <li>• <i>Corso post laurea del Dipartimento di Sociologia</i></li> </ul>
<b>UNIVERSITA' DI BOLOGNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diploma universitario in Economia delle imprese cooperative e delle organizzazioni non profit (sede Forlì)</i></li> <li>• <i>Corso di perfezionamento post laurea in Economia della cooperazione</i></li> </ul>
<b>UNIVERSITA' DI TORINO - Facoltà di Scienze Politiche</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Corso post laurea in management delle organizzazioni non profit</i></li> </ul>
<b>ISTITUTO SUPERIORE DI COMUNICAZIONE (Milano)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Master in marketing e comunicazione sociale</i></li> <li>• <i>Master in marketing e comunicazione per l'ambiente ed il turismo sostenibile</i></li> </ul>
<b>ISTUD - ISTITUTO DI STUDI DIREZIONALI (Stresa)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Master in management della attività non profit</i></li> <li>• <i>Programma per lo sviluppo della cultura manageriale nelle imprese non profit</i></li> </ul>
<b>LUISS - LIBERA UNIVERSITA' STUDI SOCIALI (Roma)</b>
<i>Corso post- esperienza sull'azienda non profit</i>

**PARCO PROGETTI REGIONE LOMBARDIA:  
PROGETTI FORMAPER PER IL SETTORE NON PROFIT**

Per il 1999/00, nell'ambito delle opportunità offerte dal Parco Progetti della Regione Lombardia (finanziamento da fonti regionale, ministeriale, comunitaria -FSE), Il Formaper, azienda speciale della C.C.I.A.A. di Milano, ha messo a punto due specifiche iniziative per il settore non profit.

Si tratta, rispettivamente, di un progetto integrato per le province di Milano, Varese, Bergamo comprensivo di un corso di formazione per esperti del terzo settore ("Iniziativa per lo sviluppo del sistema non profit in Lombardia") e di un progetto per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale femminile nelle province di Milano, Lodi, Pavia e Varese ("Imprenditoria sociale femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale" - Regione Lombardia titolare; gestione del Formaper ), articolato in diverse fasi interconnesse, tra cui una serie di interventi formativi sull'utenza.

Ai fini dell'analisi sull'offerta formativa, è parso d'interesse porre in evidenza, in questa sede, alcuni elementi tipizzanti le due iniziative, ad esemplificazione della capacità di tradurre in complessivi orientamenti formativi alcune delle più specifiche esigenze manifestatesi in ambito non profit. Per un approfondimento globale dei progetti, si rimanda invece, alla consultazione degli stessi, disponibili presso il Formaper.

In entrambi i casi va innanzitutto rimarcata l'importanza attribuita all'approntamento di un sistema di supporto ed assistenza, pur diversamente strutturato, che possa offrire sostegno all'avvio e/o alla crescita delle imprese non profit, nonché la predilezione per l'utilizzo di logiche imprenditoriali con un orientamento al sociale.

Un ulteriore elemento identificativo risiede, poi, nella cura per lo sviluppo di progettualità che coinvolgano attivamente i diversi attori sociali ed istituzionali presenti nella realtà territoriale. Quest'ultimo aspetto, colto all'interno di un percorso formativo, ne rappresenta a ragione anche un fattore strutturale tuttora innovativo: la propensione a rientrare in una rete di sinergie che, procedendo per obiettivi integrati, si prefiggano di incontrare la domanda sul territorio fornendole una risposta pertinente, viene oggi sempre più riconosciuta come un portato essenziale per l'efficacia delle iniziative che interessano l'ambito non profit.

Nel primo dei progetti sopra menzionati, l'ideazione del percorso formativo si è definita col proposito di avviare un sistema di supporto nonché di attivare un punto di riferimento informativo/assistenziale per le imprese del settore: a tal fine si è fatto uno specifico investimento nella creazione di profili professionali in grado, grazie ad una conoscenza vasta ed approfondita delle problematiche dell'imprenditoria sociale e delle possibili soluzioni, di gestire un servizio consulenziale *ad hoc*. In particolare, la formazione di tali qualificate risorse mira ad andare incontro all'esigenza delle organizzazioni di essere assistite, in particolare, sugli aspetti strategico-gestionali e sull'individuazione degli elementi in grado di condizionare l'attivazione di un'impresa entro un sistema di rete, nella specifica territorialità.

Tale orientamento è in rapporto, da un lato, con la crescente focalizzazione sulle criticità conseguenti al prevalere degli aspetti ideali ed etici delle imprese non profit rispetto al fattore remunerazione; criticità che, come altrove sottolineato, hanno portato all'estrinsecarsi di nuove esigenze di supporto gestionale, secondo un approccio più ricettivo alle dimensioni economiche e produttive del settore. Dall'altro, si sono volute cogliere ed integrare in un percorso formativo fortemente mirato anche le indicazioni provenienti dalle più attuali analisi di settore: ci si riferisce, nello specifico, alla necessità di creare tipologie di servizio che tengano conto del vantaggio offerto da uno sviluppo di interazioni entro il tessuto territoriale di riferimento. In tale ottica va inquadrata la cura per gli aspetti che favoriscono la capacità di attivare contatti e sinergie con gli altri operatori del settore e lo studio delle modalità di auto promozione e di collegamento-consolidamento del rapporto con le imprese non profit

L'accento posto sulla necessità di stimolare l'attivazione di forme di paternariato territoriale, rappresenta uno degli elementi identificativi anche nel caso dell'iniziativa per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile: qui, infatti, si intende favorire la nascita di imprese sociali "al femminile", che siano in grado di offrire servizi socio-assistenziali ed educativi rivolti a differenti target di popolazione (anziani, bambini, ecc), proprio coinvolgendo gli enti locali ed altri soggetti dello sviluppo locale in un disegno di progressivo miglioramento del welfare state nei territori di riferimento. Pertanto, l'obiettivo di fondo è quello di generare occupazione privilegiando la riconversione produttiva delle risorse umane (escluse dal mercato del lavoro o svantaggiate) e favorendo alleanze (nella società civile e con le istituzioni) orientate alle politiche sociali attive.

Tale impostazione costituisce quindi un efficace esempio di come l'orientamento

istituzionale al principio di sussidiarietà possa ingenerare l'apertura di ulteriori spazi d'iniziativa per imprese non profit , creando nel contempo le condizioni perché esse possano agire all'interno di una rete di connettività corresponsabilizzante.

In questo secondo progetto le esigenze, opportunamente monitorate, dei mercati locali e le risorse presenti ai vari livelli, così da definire anche i relativi fabbisogni formativi, costituiscono il punto di partenza anche per la fase dedicata specificatamente alla formazione. In particolare questa mira, attraverso un percorso in cui coesistono diversi moduli metodologici (formazione collettiva in aula, formazione individuale a distanza, stages, visite guidate ecc.), alla messa a punto ed all'affinamento delle capacità di valutare la fattibilità, entro un identificato contesto territoriale, di una determinata "business-idea"; ciò, attraverso l'appropriazione di un approccio basato su elementi di cultura d'impresa (valutazione di un progetto dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo, burocratico-legislativo e di mercato), comunque elaborati entro i livelli identificativi dell'impresa sociale.

In entrambi i progetti va ribadita l'attenzione riservata a sostenere un effettivo impatto occupazionale, considerando le reali opportunità, i mezzi e le risorse dei mercati locali. Quindi, al fine di ottenere un a migliore definizione delle figure professionali in uscita, l'iter formativo si struttura secondo uno schema metodologico che riserva spazio significativo alle fasi di assistenza al ruolo e di follow-up ; si vuole operare, infatti, in modo da privilegiare la costituzione di un rapporto di continuità fra il singolo momento di fruizione cognitiva in aula e le successive tappe di formazione *on the job* e di verifica/ ritaratura delle competenze professionali acquisite. Del resto, l'assistenza post formazione e l'inserimento in una rete di imprese entro il più ampio network territoriale costituiscono delle tappe decisive per l'effettivo avvio ed il consolidamento delle iniziative di imprenditorialità solidale.

