

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano
OSSERVATORIO DELL'ECONOMIA CIVILE

Politecnico di Milano
LABORATORIO DI POLITICHE SOCIALI

La Formazione e il Terzo Settore

**temi, proposte,
contaminazioni**

di Pietro Lembi e Eugenia Montagnini
dicembre 2003

INDICE

1 INTRODUZIONE

2 FORMAZIONE

- 2.1 Definizioni
- 2.2 Domanda e offerta
- 2.3 Servizi alla persona
- 2.4 Uno schema di lettura: reti di soggetti e competenze professionali

3 TEMI

- 3.1 Terzo settore e università
- 3.2 Oltre la gestione: per uno sviluppo strategico

4 CONCLUSIONI. PENSARE LE AZIONI

1. INTRODUZIONE

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano si pone come osservatore e interlocutore delle dinamiche che investono il terzo settore nell'area milanese. Tale azione è svolta in particolare attraverso l'Osservatorio dell'Economia Civile, che da alcuni anni opera nella ricerca e nel monitoraggio di tali dinamiche. L'Osservatorio si presenta come luogo di confronto e di dialogo, poiché può avvalersi della presenza al suo interno dei rappresentanti di alcune delle principali agenzie di coordinamento del terzo settore, così come dei rappresentanti di importanti istituzioni pubbliche, del mondo dell'Università oltre che delle Unioni dei settori produttivi e di servizio del territorio.

Sulla base di questo presupposto, è parso utile rendere feconda tale risorsa, individuandola come uno dei luoghi privilegiati in cui sia possibile una riflessione sull'importante tema della formazione, in particolare in rapporto al terzo settore.

In questi anni sono state compiute alcune azioni¹, tra cui il coinvolgimento e il confronto, in attività seminariali, tra chi opera nel terzo settore con funzioni progettuali e strategiche (secondo e terzo livello) e chi offre formazione e aggiornamento professionale che, più o meno direttamente, interessa questo settore. Questo position paper si pone in continuità con tali azioni, ed è concepito come materiale di discussione per un ulteriore momento di confronto, da svolgersi nella forma di seminario ristretto, tra membri interni dell'osservatorio e persone esterne a esso, interessati a confrontarsi su questo tema; l'obiettivo, oltre che conoscitivo, è quello di individuare alcune azioni per il raggiungimento di una maggior rispondenza tra domanda e offerta formativa.

Sono stati interpellati una serie di interlocutori, scelti sulla base del loro coinvolgimento nella progettazione e organizzazione di formazione per il terzo settore², con l'intento di raccogliere e sistematizzare spunti di riflessione.

¹ A questo riguardo, a partire dal 2002 è disponibile, nel sito della Camera, un database contenente corsi e offerte formative. La camera di Commercio ha recentemente pubblicato *Formazione e non profit*, 2003, che riporta gli atti del seminario organizzato dall'Osservatorio. Si veda anche il documento: *La formazione per il Terzo Settore a Milano. Un'analisi dei corsi censiti dall'Osservatorio Economia Civile*, 2003. Di formazione si occupa anche l'*Atlante delle buone pratiche* promosso dall'Osservatorio (di prossima pubblicazione e curato da Laura di Maria e Francesco Minora). Su questi temi si veda anche la pubblicazione di Formaper: *Iniziative per lo sviluppo del no-profit in Lombardia*, in particolare: Barbetta G., Ranci C., Rosso A. e Soru A., "I fabbisogni di formazione e occupazione delle organizzazioni NONPROFIT in Lombardia" e Marcora L., Rosso A. e Saccon N., "Il rapporto tra domanda e offerta di formazione nel settore NONPROFIT in Lombardia".

² Essi sono: per l'area formazione, Federica Bandini (master in *Management delle aziende cooperative e non profit*, Università Bocconi), Silvia Cortellazzi (*Scienza della formazione*, Università Cattolica di Milano), Adriana Rosas (CdL in *Scienza del servizio sociale*, Università Cattolica di Milano e sede di Brescia), Diana Mauri (master in *Sviluppo locale e qualità sociale*, Università Bicocca), Carla Facchini (CdL in *Servizio Sociale*, Università Bicocca), Anna Bertani (ESAE, Ente Scuola Assistenti Educatori), Millina Secchi (CdL in *Servizio Sociale*, Università Bicocca e Scuola per educatori di via D'Annunzio), Franca Olivetti Manoukian e Francesco D'Angella (Studio APS); per il Terzo Settore, Erasmo Corbella (Irecoop - Lombardia), Diego Montrone (Galdus), Massimo Minelli (Consorzio Farsi Prossimo), Stefano Radaelli (SIS, Sistema Imprese Sociali), Sergio Silvotti (Forum Permanente del Terzo Settore), Giorgio Sordelli (Ciessevi).

2. FORMAZIONE

2.1 Definizioni

In queste pagine per *formazione* si intendono una serie di azioni promosse da realtà diversificate, quali: i corsi di laurea universitari, le iniziative più o meno ad hoc e circoscritte nel tempo e nello spazio, proposte da enti privati e pubblici di vario genere. In questo contesto consideriamo come formazione l'istruzione scolastica e universitaria.

Tale posizione non esime dal riconoscere le specificità della formazione in senso stretto, più volte ribadite da alcuni interlocutori (prima fra tutti, Franca Olivetti Manoukian). Inoltre, essa richiede la distinzione di azioni di diverso tipo, quali per esempio l'accompagnamento e la consulenza, che tuttavia presentano numerosi intrecci con la formazione.

Nel paper si ritiene utile porre attenzione al terzo settore nella sua totalità, riconosciuta fino a ora dalla letteratura scientifica ed espressa in una serie di organismi capaci di rappresentare la composizione delle sue diverse componenti (cfr. Forum del terzo settore, Agenzia per le Onlus, ...).

Anche in questo caso dobbiamo interrogarci sulle differenze, notevoli, all'interno di tale settore. Chiederci se ha senso parlare di formazione per il settore nella sua interezza e se non sia più opportuno distinguere diversi ambiti con diverse domande rispetto alla formazione (è la posizione, per esempio, espressa con chiarezza da Sordelli – Ciessevi).

Ancora, dovremo chiederci se abbia senso parlare di formazione per il terzo settore come specifica rispetto a quella richiesta dagli altri due settori (quello pubblico e quello del privato *for profit*). La domanda non è di rito: infatti, potremmo anche scoprire come sia più utile concentrarsi su aree di intervento, trasversali ai diversi settori. Oppure, nel caso estremo, che non esista o non sia necessario individuare, una specificità di contenuti formativi per questo settore (ipotesi, questa, tra l'altro, avanzata da D'Angella dello studio APS).

Il tema su cui stiamo puntando l'attenzione presuppone che esista una specificità di azione, di modelli culturali e organizzativi, di pratiche e di ideali, caratteristico del terzo settore. Questo presupposto ha alcune ricadute, tra cui il fatto che il *non profit* abbia qualcosa da *suggerire*, *domandare* o comunque *aggiungere*, ai processi formativi oggi offerti.

2.2 Domanda e offerta

In queste pagine si parla di formazione *per e da parte del* terzo settore. Questo in parte scardina la schematizzazione *domanda/offerta* formativa che tuttavia viene qui utilizzata. Tale schema, infatti, risulta di semplice utilizzo, e può aiutare a cogliere alcune dimensioni, quali per esempio la necessità di una più cosciente espressione di domanda da parte delle organizzazioni non profit (come richiesta, per esempio, da Silvotti del Forum del TS), o l'adeguamento dell'offerta formativa universitaria a tale domanda.

Tuttavia, l'idea di "domanda" rischia di semplificare eccessivamente la realtà delle cose. Prima di tutto, è la posizione per esempio di Franca Manoukian, se essa non è distinta dal concetto di "bisogno" di formazione: termine *improprio*, che risponde all'idea di avere un vuoto da colmare: "mi manca qualcosa..." (l'idea del bisogno è un'idea molto semplificata di formazione; essa rimanda all'idea di "apprendimento" per "riempimento": è poco efficace e in parte rischia di uccidere la capacità stessa di apprendere/imprendere). Per questo, sarebbe meglio utilizzare con chiarezza il termine "domanda", che presuppone un'azione compiuta da persone che devono auto-rappresentarsi.

Anche secondo tale prospettiva, si nota comunque quanto il quadro sia estremamente complesso. Prima di tutto, perché molti dei numerosi soggetti che oggi propongono percorsi formativi sono essi stessi espressione del terzo settore.

Senza temere di essere eccessivamente paradossali, si potrebbe anzi dire che *la formazione è il terzo settore* (o per lo meno che *il terzo settore è formazione*): affermazione tanto più vera, se si pensa alle radici storiche che in Italia, e con particolar vigore proprio in Lombardia, hanno portato non solo alla nascita e al consolidamento della *formazione professionale* ma anche della stessa *istruzione* (fatto ben inscritto in molte delle organizzazioni ancora oggi protagoniste del terzo settore: si pensi, per esempio, all'Umanitaria o alle scuole dei Salesiani; ma anche, in fondo, alle origini storiche delle stesse università milanesi e lombarde).

Proprio questo discorso ci spinge a constatare come sia caratteristica propria di questo settore il fatto di abbinare, e forse anche in un certo senso di non distinguere, la *formazione* da altri tipi di azione, come per esempio l'*assistenza* e l'*(auto)aiuto*. Questo è vero per le esperienze originarie (per esempio le "opere di assistenza agli orfani e ai derelitti", che portano alla nascita della scuola bottega, come quella di San Girolamo Emiliani, da "considerare il fondatore delle scuole professionali in Italia; cfr. Hazon 1994³). Ma è anche vero per il presente: all'interno della miriade di esperienze avviate dalle organizzazioni *non profit* che si occupano di orientamento o di sportelli informazione, ma anche in quelle realtà di inserimento al lavoro che si basano sulla condivisione e sulla cooperazione. In fondo, l'*(auto)formazione* permea gli innumerevoli momenti del *non profit*: dagli incontri e riunioni interne alle organizzazioni, ai momenti della co-progettazione, è l'organizzarsi stesso delle persone a costituire un'azione dal valore formativo e sociale; come in quella parte innovativa del terzo settore che promuove forme di sentire e di agire (legate all'ecologia, alla giustizia sociale, a un'altra economia, portate avanti da alcuni gruppi formati negli anni '70) e come nella lunga storia della cooperazione sociale e del mutuo soccorso.

³ Filippo Hazon, *Storia della formazione professionali in Lombardia*, Camera di Commercio di Milano, 1994.

In tutto questo, si vede quanto gli aspetti formativi facciano parte di una progettualità e di un'azione più ampie e rappresentino gli aspetti maggiormente legati alla *trasmissione dei saperi*, alla *socializzazione di valori e competenze* e alla *giusta ripartizione delle risorse*.

È bene ricordare tale ricchezza nell'affrontare il tema della formazione per il terzo settore, non solo per meglio collocarla all'interno di un quadro più ampio, ma anche perché forse proprio tale collocazione permetterà di uscire da alcune impasse su cui la domanda e l'offerta formativa sembrano essersi fermate.

2.3 Servizi alla persona

Per affrontare questi temi e questi interrogativi, ci concentreremo su quelle organizzazioni non profit che si occupano di servizi alla persona: ambito particolarmente interessante e oggi in espansione, investito da dinamiche, anche legislative, che dalla fine degli anni '90 ne hanno riconfigurato l'assetto organizzativo e gestionale.

L'ambito dei servizi alla persona interseca ambiti differenti, quali (vedi schema 1):

- il *sistema dell'istruzione e quello del lavoro*: da leggere a partire dalle importanti riforme legislative da cui sono stati recentemente investiti, ma anche tenendo conto dell'insieme di istituzioni, corporazioni e professioni in essi coinvolte;

- le *trasformazioni del Welfare*: per quanto riguarda la riconfigurazione delle relazioni tra le organizzazioni coinvolte (rapporti tra terzo settore, pubblico, privato: cfr. per es. L. 328/2000), l'istituzione di meccanismi di domanda/offerta di servizi (la lettura dei bisogni e le istituzioni preposte a soddisfarli); le risorse disponibili;

- i *fenomeni culturali*. I temi sono tanti, come:

- a) le aspettative e forme di partecipazione alla vita sociale delle nuove generazioni, chiamate a confrontarsi con tali ambiti (rispetto, per esempio, a quelle della generazione che, alla fine degli anni '70, "ha fatto il non profit");

- b) il riconoscimento istituzionale e la legittimazione o meno di alcune pratiche (il fatto, per esempio, che molte relazioni di aiuto siano state immesse e codificate all'interno dei *servizi alla persona* e quindi di un quasi mercato più o meno strutturato, così come il fatto che siano sempre più demandate a persone straniere);

- c) le decisioni in merito a ciò che deve essere trasmesso/socializzato/insegnato e soprattutto alle modalità e ai canali per farlo (secondo un ricorrente meccanismo, tra l'altro, di istituzionalizzazione della trasmissione dei saperi);

- d) il riconoscimento di ciò che è esclusione sociale, e quindi al suo trattamento all'interno di precise costruzioni di diritti/doveri non necessariamente scritti;

- i *mutamenti strutturali sociali*: quali le trasformazioni dentro la famiglia (riguardanti le attività di cura e le sfere di competenze dei suoi appartenenti) e il crescente impiego di persone straniere nelle attività lavorative.

È utile tenere questi aspetti per lo meno come sfondo, quando si analizza la riconfigurazione (e la creazione stessa) di un *quasi mercato* di servizi alla persona, e la parte del non profit in esso impegnata.

Schema 1 – Risorse e vincoli del processo formativo: fattori di contesto

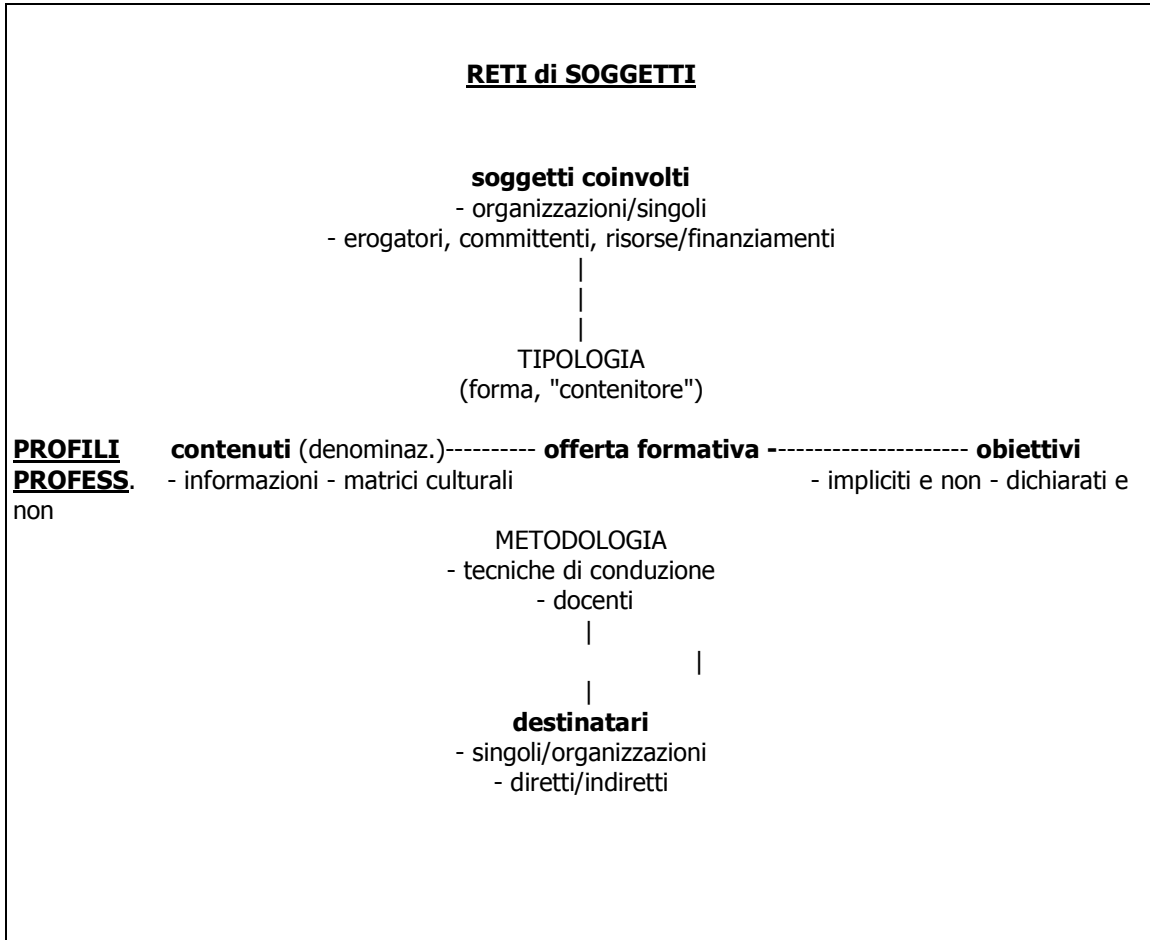
- **sistema istruzione:** legislazione; istituzioni;
corporazioni; professioni
- **sistema lavoro:** legislazione; istituzioni;
corporazioni; professioni
- **Welfare:** legislazione; organizzazioni (TS, pubblico, privato);
domanda/offerta (lettura dei "bisogni")
- **fenomeni culturali: pratiche e legittimazioni**
generazioni (aspettative, ideali, ecc.); solidarietà/mercato;
trasmissione dei saperi (e loro istituzionalizzazione);
ciò che è "escluso" e ciò che non lo è
- **mutamenti sociali**
ruoli della/nella famiglia
stranieri in Italia (manodopera disponibile)

2.4 Uno schema di lettura: reti di soggetti e competenze professionali

Non sempre, come ricorda Adriana Rosas (Università Cattolica), la miriade di soggetti che ruotano attorno alla formazione sono consapevoli l'uno dell'azione e dei contenuti formativi dell'altro. Risulta così utile creare luoghi di incontro, se non tra domanda e offerta, certamente tra visioni differenti dei contenuti formativi, delle figure e delle carriere professionali; tra pratiche lavorative contestualizzate e processi educativi più ampi e generici: per riconoscere le specificità e individuare a chi rivolgersi, per rintracciare, oltre che tematiche rilevanti, campi di negoziazione e di reciproco arricchimento e collaborazione.

La ricchezza dell'offerta formativa richiede a volte, per essere compresa e diventare elemento di discussione, una sua lettura e una serie di schematizzazioni. Altri hanno cominciato a compiere questo lavoro (cfr. Rei 2001), ed è questo il percorso intrapreso dallo stesso Osservatorio (cfr. in particolare Quaderno *Formazione e non profit*).

Schema 2 – Dimensioni coinvolte nell'atto formativo



Lo SCHEMA 2 riporta sinteticamente alcune variabili attraverso cui è possibile leggere un'**offerta formativa**.

- Innanzitutto esso si presenta secondo determinate TIPOLOGIE (corso di laurea, master universitario, seminario, ecc.) e seguendo particolari METODOLOGIE (per esempio, secondo la modalità frontale, o attraverso giochi di ruolo, e così via).

Molti interlocutori si sono soffermati su questi aspetti, che paiono fondamentali e che sono spesso utilizzati per contraddistinguere, per esempio, una formazione coinvolgente, attenta al contesto, che tematizza le emozioni e gli aspetti anche psicologici dei partecipanti, rispetto a quella generalmente offerta a livello universitario (cfr. Bertani, Manoukian, Radaelli, Sordelli).

È questa la posizione, per esempio, di Franca Manoukian, la quale difende le specificità dei processi di formazione: così che appare necessario distinguere, all'interno della ricca offerta attuale, la vera e propria formazione dall'istruzione e da altre forme di trasmissione del sapere. Necessità, questa, data dalla forte espansione del mercato della formazione, in cui tutto rischia di diventare formazione, anche l'istruzione o l'addestramento.

Quali sono gli elementi di distinzione della formazione?

In parte essi paiono scaturire proprio dal confronto con il tipo di "passaggio di informazioni" che avviene nelle università.

Tale posizione è ben espressa da Stefano Radaelli, responsabile della formazione per conto del SIS, e membro dell'Osservatorio, il quale osserva come nelle università si seguano diverse metodologie didattiche che non sempre promuovono una formazione coerente con la cultura della cooperazione.

Infatti, la formazione non può essere tutta cognitiva: se non altro perché la cooperazione sociale vive della *dimensione relazionale*.

Sintetizzando, gli aspetti negativi della formazione universitaria, almeno da questo punto di vista, possono essere ricondotti al fatto che questa è di massa, non prende in considerazione gli aspetti di gruppo/cooperazione, si basa su documenti e ha poca rielaborazione dell'esperienza, è condotta prevalentemente attraverso lezioni frontali.

Questa prospettiva pare aver ben presente quel modo di fare formazione di cui parla Sordelli nel Quaderno su *Formazione e non profit*, recentemente pubblicato dall'Osservatorio:

approcci di tipo "trasmissivo" e unidirezionali non possono "funzionare" quando la formazione vuole formare delle capacità e dei modi di essere; capacità e modi di essere che inevitabilmente chiamano in causa non solo i saperi che le persone hanno o devono acquisire, ma anche le capacità e i modi di essere che le persone devono sviluppare in relazione a questi saperi.

In realtà, le modalità di formazione non sembrano rispondere unicamente alla dimensione universitaria/non universitaria (sebbene certamente la prima si avvalga generalmente per esempio di lezioni frontali, ecc.), ma riguardano un insieme di variabili, non ultime le capacità dei singoli docenti, oltre a quelle di chi progetta complessivamente il corso (così che, ovviamente, anche in ambiti non profit molto spesso ci si lamenta sulla qualità eccessivamente "teorica" dei percorsi formativi). Così come è vero che sofisticate tecniche di conduzione e di "gestione" dell'aula non possono fare da sole un corso di qualità.

La relazione formazione universitaria/non universitaria contiene anche un'altra serie di considerazioni, forse ancora più importanti e basilari, legate alla spendibilità della conoscenza e del sapere acquisito attraverso l'esperienza.

Altra variabile a cui è stata data importanza, è la specificità dei docenti: così che un corso può variare nei suoi contenuti anche profondamente a seconda dell'abilità del formatore.

Tipologie e metodologie sono strettamente collegati a due assi, che possiamo sinteticamente nominare dei **PROFILI PROFESSIONALI** e delle **RETI di SOGGETTI**.

- Il primo, quello dei profili, ruota attorno a due poli. Innanzitutto quello dei **contenuti** (spesso rivelati fin dal titolo: per esempio, corso su gestione del personale o corso di marketing per il non profit) che possono essere visti a diversi livelli: da quello della trasmissione delle informazioni (come si fa un bilancio, ecc.) a quello delle matrici culturali, ossia della "filosofia" dell'organizzazione che propone la formazione (per esempio: il tale consorzio utilizza determinati strumenti e modalità per redigere un bilancio sociale, il quale è visto all'interno di un insieme di azioni e di obiettivi che l'organizzazione si pone; è il riflesso di una cultura organizzativa, che spesso va al di là del singolo ente, e che si iscrive nelle sue radici e nelle reti a cui attualmente appartiene. E, se questo è vero per un bilancio, tanto più vale per azioni come, per esempio, quelle di *cura*: ricche di implicazioni di modi di agire fortemente connaturati con la storia e la natura delle diverse organizzazioni).

Anche gli **obiettivi** di un corso si presentano generalmente a più livelli. Il più ovvio di questi è anch'esso contenuto nella denominazione: per esempio, in riferimento alle figure professionali a cui si rivolge o che ci si propone di qualificare (corso per volontari ospedalieri, corso di laurea in scienze dell'educazione, corso per educatori per l'infanzia, ecc.) Ma anche a questo livello, gli obiettivi possono essere differentemente intesi e formulati: per esempio, il fatto di preparare degli educatori per l'infanzia, può costituire un obiettivo in sé, oppure presentarsi come occasione, e uno degli strumenti, per rilanciare un territorio, acquisire nuove competenze, rispondere a una domanda di accudimento da parte delle famiglie del luogo (esempio riportato da Radaelli, con riferimento alla cooperativa per servizi all'infanzia Opplà di Vimercate – SIS; esempi simili, in cui il territorio è posto al centro, si trovano spesso nella cooperazione (sociale), come ricordato anche da Corbella, in riferimento a Confcooperative, ma anche da Minelli rispetto a Farsi prossimo).

In generale possiamo distinguere, all'interno degli obiettivi, azioni finalizzate a: a) singoli utenti esterni o interni all'organizzazione (disoccupati, figure professionali da riqualificare, ecc); b) organizzazioni (di primo o secondo livello); c) ambiti territoriali o comunque contesti di azione entro cui la formazione viene a far parte come uno degli elementi di riqualificazione.

Tali "destinatari" possono anche presentarsi contemporaneamente. Probabilmente è questo il caso ottimale: capace cioè, di combinare all'azione rivolta alle singole persone, quella rivolta all'organizzazione; e capace di confrontarsi con le domande del territorio⁴.

Gli obiettivi di un percorso formativo possono essere plurimi anche perché la progettazione e la gestione di un corso contengono diverse dimensioni: così, per esempio, mentre si preparano delle figure professionali, si intercettano fondi da reimpiegare in altre funzioni dell'organizzazione; nella stesura e presentazione di un progetto formativo con bando FSE, si costruiscono modelli di lavoro condivisi, obiettivi d'azione comuni e alleanze preziose; nella costituzione di un master universitario, si cerca di rispondere ad una domanda del mercato, ma contemporaneamente si rafforza la propria legittimazione all'interno dell'accademia. Anche per questo, non tutti gli obiettivi sono sempre dichiarati, e anzi, a volte, possono rimanere poco chiari e poco esplicitati anche allo stesso proponente.

- L'asse delle RETI comprende l'insieme ricco e variegato di **soggetti** che generalmente progettano, commissionano, gestiscono e usufruiscono di un processo formativo. In questo senso, davvero la formazione può essere un'importante occasione di creazione di legami duraturi e fecondi e di partnership tra enti differenti. Il sistema formativo delle realtà che abbiamo accostato (si pensi, per esempio, a Irecoop, al consorzio Farsi Prossimo, al Ciessevi, al Forum del Terzo Settore, alla Compagnia delle Opere, a CGM, al SIS, al Network Aziende del Settore Non Profit attivato dal Cergas-Bocconi) si presenta sempre come un sistema in "rete" (con sistema in rete intendiamo tutta una serie di scambi che caratterizzano le relazioni all'interno di un'organizzazione non profit, fra questa e altre organizzazioni non profit e fra questa e realtà di altro tipo e altro genere: scambi dunque che possono essere

⁴ Si veda l'analisi condotta dal SIS rispetto ai progetti formativi, che vedono coinvolti: 1) aspettative e caratteristiche delle *persone*; 2) peculiarità delle *cooperative*; 3) esigenze del *mercato del lavoro*. L'area di intervento privilegiata – nelle parole di Radaelli – è all'incontro tra i tre gruppi. I quali, combinati diversamente, portano a diversi tipi di intervento: le azioni dirette al primo gruppo (persone) compete alle politiche attive, quelle dirette al secondo, richiedono di lavorare con il settore sviluppo delle organizzazioni. L'incrocio tra 1 e 3 è diretto alla formazione dei dirigenti; quello tra 1 e 2 del volontariato; quello tra 2 e 3 è l'area formazione disoccupati.

di varia natura). Seguendo una tendenza marcata e caratterizzante l'intera società civile, le singole realtà del terzo settore tendono sempre più a dotarsi di una struttura a rete, intessendo al proprio interno e con altri soggetti del terzo settore, relazioni "tematiche", ossia dove si lavora insieme su un tema, ponendosi determinati obiettivi e proseguendo uniti tale lavoro, finché gli obiettivi non vengano raggiunti. La formazione diviene così un tema centrale e crea intorno a sé percorsi comuni che non fanno altro che rafforzare la struttura a rete delle singole organizzazioni che si raccolgono intorno a un medesimo obiettivo⁵. Essa è occasione di creazione e di rafforzamento (laddove già esistenti) di reti relazionali, interne e talvolta anche esterne al NP. Interessante notare (come fa Anna Bertani) l'influenza che bandi, norme e procedure burocratiche esercitano sulla riconfigurazione delle reti, che sempre più si presentano - da amicali ed informali che erano - come formali e facilmente riconoscibili.

La struttura a rete che connota la realtà del non profit e che ne identifica i processi formativi evidenzia maggiormente come la formazione sia occasione di *in_form_azione*, intendendo, attraverso un gioco di scomposizione e ricomposizione di termini, come i processi di formazione siano processi di informazione, di formazione e di azione rispetto allo stesso mondo del non profit⁶.

In questo senso la formazione è per le organizzazioni del terzo settore molto più che un atto formativo di mera organizzazione di un ciclo di incontri, di un seminario o di un corso; è la creazione o incrementazione di un processo di rete.

Rispetto alle organizzazioni che abbiamo incontrato e alle esperienze che ci sono state raccontate, uno dei nodi problematici rimane quello di porsi in rete con organizzazioni del profit e con realtà istituzionali che si occupano di formazione (come, per esempio, le università). Il non porsi in relazione con realtà altre è spesso frutto di *logiche autoreferenziali* (questo avviene quando il non profit pensa a percorsi formativi a proprio uso e consumo, strutturati a partire da quelli che sono i propri strumenti e le proprie istanze, a volte senza preoccuparsi di come queste ultime siano proprie anche di cerchie di azione non propriamente non profit).

Inoltre, dalla struttura a rete del terzo settore, emerge anche un ulteriore nodo problematico: quello dell'*eccedenza formativa* che caratterizza la vita delle organizzazioni non profit in questi ultimi anni. A fronte di un ampliarsi della rete relazionale, si assiste a un boom formativo, che non sempre risponde alle esigenze di

⁵ Esempio concreto di tutto ciò, raccolto durante la ricerca e menzionato da più realtà incontrate, riguarda il *progetto Equal-Agenzia di Cittadinanza*, che altro non è se non la possibilità di lavorare in rete da parte di organizzazioni non profit intorno a un progetto ben preciso, che è anche progetto di formazione. Il progetto Equal, infatti, nato come sostegno all'imprenditoria sociale, si pone come obiettivo la creazione di strumenti atti a combattere le forme di discriminazione e di disuguaglianza del mercato del lavoro; la strategia per raggiungere tale obiettivo è connessa alla struttura di tale progetto, una macro rete di organizzazioni espressioni del non profit (fra le quali parecchie di quelle che abbiamo incontrato: consorzio Farsi Prossimo, SIS, Ciessevi) e non.

⁶ Seguendo un modello idealtipico, possiamo dire che la formazione diviene per la singola organizzazione non profit occasione di *informazione* (a priori, durante e a posteriori del percorso formativo), di raccolta di dati e notizie rispetto a un territorio nel quale si desidera fare formazione, rispetto alle tematiche che si vogliono affrontare, rispetto alle realtà e alle singole persone a cui si vuole rivolgere l'azione formativa. Nel momento in cui queste informazioni vengono raccolte e connesse fra di loro, si passa alla fase della formazione vera e propria che è il risultato di un'azione di comunicazione, e dunque di rete, di tutto ciò che è stato raccolto. Il livello di *formazione* è proprio quello della coscientizzazione, ossia la dimensione nella quale l'organizzazione problematizza l'informazione che riceve, la verifica, la contestualizza e la pone in relazione con il suo ambito di vita, le sue relazioni e i suoi obiettivi. Se il processo di informazione è l'acquisizione di un dato, quello di formazione è la creazione di una relazione, di una rete. La formazione è tale nel momento in cui diviene *azione*, ossia nell'istante in cui ciò che si conosce diviene uno strumento per modificare la realtà, laddove si ritiene necessario un intervento diretto, laddove le informazioni raccolte evidenziano un deficit, un livello di vita intollerabile.

formazione che emergono nell'ambito del terzo settore ma è espressione di desiderio di lavorare insieme fra organizzazioni non profit differenti e/o di accedere alle risorse economiche a cui i processi formativi in rete permettono di attingere.

- Rispetto ai **destinatari**, vale in parte quanto già accennato rispetto agli obiettivi. Da una parte si vuole sottolineare l'importanza del considerare la formazione come azione diretta anche verso le *organizzazioni* (punto questo più volte ribadito da Sergio Silvotti). Dall'altra, si vuole sottolineare l'importanza di considerare anche gli effetti paralleli e secondari dell'azione formativa (*diretti/indiretti*), la quale generalmente produce i suoi effetti ben al di là della trasmissione di informazioni/saperi ai frequentatori dei corsi (ricadute sull'organizzazione e sul territorio, incentivi ai formatori, ecc.)

La ricchezza di offerta formativa oggi presente può essere letta attraverso lo schema appena presentato.

Attraverso tale schema è possibile individuare alcuni punti di particolare interesse per il nostro discorso, in particolare sintetizzati attraverso i due assi: quello delle reti e quello dei profili professionali.

È nostro interesse cercare di approfondire e meglio comprendere i profili professionali che scaturiscono dall'offerta formativa odierna e dalla stessa domanda di formazione.

Quali competenze vengono richieste dal terzo settore e proposte dagli enti di formazione? Quali "contenuti" vengono offerti e domandati all'interno delle organizzazioni che operano nell'ambito dei servizi alla persona?

Da tali riflessioni scaturiscono alcuni TEMI: nodi problematici, che possono diventare motivo di un'ulteriore discussione, che se da una parte è tesa a una maggiore comprensione dei fenomeni, d'altra parte vuole essere anche un punto di partenza per proposte e azioni.

I temi proposti seguono due principali piste:

- *le figure professionali impiegate nei servizi alla persona;*
- *i ruoli e le funzioni di gestione, direzione e indirizzo strategico delle organizzazioni non profit (soprattutto quelle di secondo e terzo livello).*

3. TEMI

L'offerta formativa universitaria e le relazioni fra università e terzo settore meritano una particolare attenzione.

Nel 2002 l'Osservatorio sull'Economia Civile ha censito 201 corsi che in qualche modo hanno a che fare con il terzo settore (nelle aree di attività che gli sono proprie, come quelle socio sanitarie, dell'educazione, dello sport, dell'ambiente e della tutela di risorse artistiche, ecc.). Tali corsi si presentano come "dedicati", ossia esplicitamente pensati per esso (come, per esempio, il Master in "management delle aziende cooperative e non profit" della Bocconi e il corso "Mettersi in proprio nel settore non profit" di Formaper) e "non dedicati" (come, per esempio, i corsi di laurea in psicologia e i corsi per Ausiliario Socio Assistenziale).

Il 42,5% di tale offerta formativa è erogata direttamente dalle università, che si presentano dunque come un interlocutore importante e sempre più legittimato a fornire qualifiche professionali soprattutto nell'ambito dei servizi sociali (assistente

sociale, educatore professionale, psicologo, ecc.) e sanitari (medici, fisioterapisti, infermieri).

La domanda lavorativa delle organizzazioni non profit è variegata e difficilmente stimabile. Senza considerare organizzazioni importanti e imponenti, quali le IPAB, la ricerca promossa da Formaper, *I fabbisogni di formazione e occupazione delle organizzazioni non profit in Lombardia* (2000), aiuta a comprendere la composizione della domanda lavorativa per l'anno 1999-2000. Per quell'anno, le 500 organizzazioni del campione (associazioni, fondazioni e cooperative sociali, per un totale di 5.793 posti di lavoro retribuiti) prevedevano l'ingresso di 110 nuovi posti di lavoro, il 20% dei quali costituito da educatori e il 10% da figure quali ASA e simili.

L'impiego consistente di queste due figure professionali appare anche dalla recente ricerca condotta da Irecoop Lombardia su *L'innovazione nelle cooperative sociali*, effettuata su un campione di 166 cooperative sociali di tipo A lombarde (circa un terzo di quelle di tipo A iscritte all'Albo Regionale).

Tab. 1 - Qualifiche professionali presenti nella cooperativa - tendenza negli ultimi due anni

	v.a.	%	aumento	stabilità	diminuzione
Asa, Oss e profili simili	88	62	53,9	44,9	1,1
Educatori, animatori	124	87	49,2	49,2	1,6
Altri diplomi di scuola media superiore	84	59	18,8	75	6,3
Assistenti sociali	30	21	35,3	64,7	0
Laureati campo psicosociale ed educativo	98	69	42,3	57,7	0
Laureati in altre discipline umanistiche	39	28	17,5	77,5	5
Laureati in materie economico / giuridiche	35	25	20,6	73,5	5,9
Specializzati nel nonprofit / cooperazione sociale	21	15	31,6	68,4	0,0

Fonte: Irecoop, 2003.

La tab. 1 mostra la crescita di domanda lavorativa rivolta a figure quali ASA, OSS, ecc (53,9% delle organizzazioni), così come per le figure di animatori ed educatori (attualmente quelle maggiormente impiegate). In aumento anche le assistenti sociali e i laureati in campo psicosociale ed educativo (educatori professionali, già impiegati in maniera consistente). Da notare anche la presenza importante di altri laureati, esperti in materie economiche e giuridiche, a cui seguono figure specializzate nella gestione del non profit (in aumento nel 31,6% delle organizzazioni), presenza "ancora embrionale, anche perché si tratta di figure professionali emergenti non ancora consolidate" (Irecoop 2003). Sono invece in diminuzione - dato importante perché indica la direzione di un processo interno ai servizi, anche del non profit - figure generiche senza titoli professionali specifici (in diminuzione nel 6,3% delle organizzazioni).

Per quanto riguarda gli assistenti sociali, è possibile ipotizzare una crescita di domanda lavorativa con implicazioni maggiori rispetto al dato riportato in tabella. Infatti, se non direttamente assunte dalle organizzazioni non profit, è possibile

individuare un loro ruolo in relazione a esse e alle politiche sociali. Secondo i dati del Censis 1999 (in www.cnoas.it), in anticipo sul resto d'Italia, nelle regioni del nord ovest il 5,1% delle assistenti sociali lavora come libere professioniste. Tale tendenza, riflette "un rinnovamento in atto nel settore dell'Assistenza e dei Servizi Sociali" che, come afferma l'ordine, chiede agli Assistenti Sociali una "professionalità capace di affrontare la riqualificazione dei Servizi, per articolare risposte nuove anche in settori emergenti come il *Privato Sociale, Terzo Settore, No profit*" (*ibid.*)

Sempre secondo i dati Censis 1999, gli assistenti sociali (28.866 nel dicembre 2001) in Italia sono impiegati nel 7,2% dei casi in cooperative (2,6% nel nord ovest), e nel 7,5% in altri enti privati o non profit (5,6 nel nord ovest).

Al di là dei dati, che necessitano di essere aggiornati, confrontati rispetto alle diverse fonti e "messi in rete", è possibile individuare alcuni punti di snodo tra la domanda e l'offerta lavorativa (vd. dati Ireccop 2003), e dunque tra la domanda e l'offerta formativa di queste figure professionali.

Vediamo ora alcuni ambiti concreti di incontro tra terzo settore e formazione universitaria. I punti di vista da cui analizzarli sono numerosi: di seguito ne proponiamo alcuni, a partire da una riflessione sulla natura stessa dell'offerta universitaria.

3.1 Terzo settore e università

Universale e situato

L'idea di una scuola più o meno preparatrice ma distinta dall'attività lavorativa è cosa relativamente recente: a livelli diffusi, essa non nasce prima della rivoluzione industriale, con cui è strettamente collegata (cfr. Hazon 1994). Nel bene e nel male, essa rispecchierà tale processo, appunto, rivoluzionario, portando con se anche un insieme di diritti sociali di sempre più vasta scala.

Così, la possibilità di un'istruzione sganciata dai dettami (e dai ricatti) immediati del mondo della produzione è spesso vista come conquista importante e frutto maturo di un lungo processo di progresso. Di tale processo, l'Università è forse la più compiuta espressione: "crescita formativa ad ampio raggio, luogo in cui formarsi, in modo indipendente, sia umanamente che professionalmente a contatto con altri, una tappa indispensabile della vita per poi entrare definitivamente nel mondo professionale"⁷. Così, probabilmente, è vista oggi da grande parte degli italiani, i quali attribuiscono al famoso "pezzo di carta" grande importanza in termini di prestigio.

È necessario riconoscere nell'università la principale artefice della qualifica professionale di alto livello: soprattutto, l'istituzione che più di altre assegna titoli *universalmente* riconosciuti e oggi, dopo la riforma, spendibili anche all'estero.

Questo aspetto tocca molti dei discorsi circa la formazione e il terzo settore: primi fra tutti, quelli riguardanti la qualifica professionale, la certificazione delle competenze e la loro spendibilità in termini di mansioni e di carriere all'interno di tale settore.

L'aspetto del *riconoscimento delle competenze acquisite* è probabilmente centrale da diversi punti di vista, rispetto al tema di cui ci stiamo occupando (ed è richiamato da più parti: cfr Sordelli, ecc.). È questa, infatti, una delle principali chiavi di accesso per

⁷ Claudio Marcellino (a cura), *Dopo il diploma. Le opportunità formative e professionali per i neodiplomati*, ACTL e Corriere della Sera, Milano 2003.

comprendere, discutere, negoziare e progettare a livello sociale i percorsi formativi, le istituzioni a essi preposti e le figure professionali da questi formate.

Anna Bertani, direttrice dell'ESAE, lo pone come centrale e, rispetto a esso, si dice molto preoccupata, affermando che oggi ci sono una serie di qualifiche più o meno "inventate" sul momento (cfr. bandi FSE), con il rischio che tali qualifiche parcellizzino esageratamente l'area di intervento e venga a mancare un'idea complessiva del progetto al quale il lavoratore sta prestando la sua opera.

IFTS: tra universale e locale

La relazione tra formazione legata alla domanda e alle risorse locali e formazione di base, più teorica ma più spendibile, è ricca di implicazioni e richiede di essere attentamente analizzata.

Uno degli ambiti più interessanti è quello dei corsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore, pensati all'interno della Formazione Integrata Superiore, FIS, e che richiedono la compartecipazione minima di 4 soggetti: una scuola superiore, un'agenzia formativa, un'università e un'impresa), secondo alcuni tra le esperienze oggi più capaci di legare, in maniera feconda, la formazione con il mondo del lavoro. Essi forniscono un insieme di competenze contemporaneamente di *base* (risorse fondamentali per sviluppare in libertà e consapevolezza un proprio percorso individuale e professionale), *tecnico-professionale* (necessarie per svolgere il proprio ruolo) e *trasversali* (quelle capacità relazionali, capaci di comprendere e affrontare i problemi interpersonali e di mettere in gioco sempre le proprie risorse cognitive e metodologiche) (Marcellino 2003).

Inoltre, essi garantiscono il riconoscimento di questo percorso anche da parte del mondo universitario che, in quanto partner attivo dei corsi IFTS, gli assegna un certo numero di crediti formativi (CFU).

I corsi IFTS sono generalmente diretti a formare figure di tecnici (nel campo, per esempio, dell'informatica, del turismo, del marketing), ma vi è la possibilità di utilizzarli per formare figure professionali appartenenti ai servizi sociali: ma dei 38 corsi attivati per l'anno 2003/2004, in provincia di Milano, nessuno è diretto esplicitamente a formare figure per il terzo settore né per i servizi alla persona.

Adriana Rosas, (Università Cattolica) ricorda come molto positiva la passata esperienza del corso IFTS per "esperti in promozione e gestione di percorsi di cura domiciliari e residenziali", che vede tra gli altri, come soggetti proponenti: l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e l'Associazione La Nostra Famiglia.

I corsi IFTS sono esperienze complesse. Individuano nicchie di professioni per le quali non esiste una specifica formazione all'interno dei curricula proposti dalle università. Tali corsi risultano essere molto dispendiosi per vari motivi; tra essi:

- a volte, possono portare alla "sollevazione" degli ordini professionali;
- hanno alti costi di progettazione, gestione e rendicontazione;
- non possono essere generalizzati: rispondono ai bisogni di un territorio specifico;
- richiedono un'attenta e precisa lettura del mercato del lavoro.

Tuttavia funzionano: hanno sempre coperto i posti e trovato lavoro ai partecipanti

La formazione universitaria, a dispetto di quella dei corsi IFTS, è funzionale e va bene più per raggiungere elevati livelli di carriera che non per accrescere le proprie competenze.

Ambiti di contaminazione

Anche Stefano Radaelli si riferisce alla necessità di percorsi formativi pensati in comune tra agenzie di formazione, organizzazioni del terzo settore e università: "uno degli obiettivi degli ambiti di discussione, come sono per esempio i seminari dell'osservatorio, dovrebbe essere quello di farsi contaminare". (Tra gli altri, egli ricorda, come esempi positivi, la ricerca sulle reti condotta con Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano, e lo sportello di informazione sul non profit pensato assieme ad Ota de Leonardis, aperto all'interno della Bicocca)

L'università, infatti, viene considerata comunque come interlocutore necessario, proprio per la sua specificità; secondo le parole di Radaelli il mondo accademico è più raffinato rispetto alla gestione razionale delle situazioni, rispetto alle cooperative che hanno un grande valore di *testimonianza* e lavorano sull'emulazione.

L'interesse del terzo settore pare così essere quello di lavorare ad alto livello, come quello universitario, ma smontando i percorsi rigidi tipici di tale ambito.

A questa visione si associa Adriana Rosas che afferma come proprio l'ampliamento di "risposte di cuore", come quelle attuate dal terzo settore, richiede strumenti, ambiti istituzionali che sappiano ampliare una formazione che altrimenti spesso avviene solo attorno alla figura del leader carismatico.

Quali percorsi, dunque, pensare assieme?

Le possibilità sono numerose, alcune delle quali già aperte e ben funzionanti.

In generale, si riscontra da parte del terzo settore l'interesse a percorsi brevi e mirati, che lo vedano coinvolto anche nel momento della progettazione e della gestione (corsi di perfezionamento e di aggiornamento, moduli circoscritti nel tempo, master universitari).

Corsi universitari

Per quanto aperta a soluzioni formative flessibili e circoscritte di vario genere, non bisogna dimenticare che l'università, ancora oggi, è profondamente strutturata attorno ai corsi di laurea. La stessa riforma, pur introducendo importanti novità, quali per esempio le classi di laurea omogenee e il sistema dei crediti, non ha modificato sostanzialmente l'assetto delle facoltà, né modificato il meccanismo fondato sugli esami.

Forse è bene ricordare quanto l'università sia un'istituzione basata su un organigramma fortemente gerarchico e su una suddivisione degli ambiti di ricerca a base disciplinare (sono discipline ben strutturate, con proprie regole e ruoli ben determinati).

Anche per questo, e proprio perché oggi sempre di più a essa compete la formazione di molte figure professionali che prima venivano formate da altri enti (formazione professionale regionale, formazione delle associazioni di settore o di vari enti privati), è necessario che il terzo settore compia uno sforzo di conoscenza dei meccanismi e dei contenuti formativi presenti all'interno dei suoi corsi di laurea.

Questo punto, pensiamo sia rilevante. Nell'ambito del passato seminario dell'osservatorio Costanzo Ranci notava:

Un primo dato di rilievo riguarda la nutrita presenza quantitativa dell'offerta formativa proveniente dalle università milanesi. Tuttavia anche un sommario esame dei contenuti, degli obiettivi, e della messa a fuoco degli sbocchi occupazionali di questo tipo di

formazione, fa emergere come, a parte alcune lodevoli eccezioni, raramente il terzo settore venga considerato come un soggetto di riferimento oppure come uno sbocco occupazionale a cui prestare attenzione specifica. Nell'elaborazione sia dei contenuti formativi, sia dei profili professionali, il possibile sbocco nel terzo settore viene raramente tematizzato, anche quando esso appare probabile (*Formazione e non profit*, op. cit.)

Un primo esame dei corsi di laurea di figure destinate ai servizi alla persona, dimostra una certa uniformità di obiettivi e programmi alle direttive ministeriali. Consideriamo ora le lauree di primo livello, e prendiamo come esempio i corsi rivolti alla figura delle assistenti sociali.

Rimanendo "sulla carta", nella presentazione generale degli atenei milanesi, i punti ripresi sono fondamentalmente quelli della *classe di lauree in Scienze del servizio sociale*, sintetizzati e raggruppati in alcuni punti, ampliati in altri, e con la sostituzione di alcune parole, per lo più sinonimi.

Per quanto riguarda la Bicocca, non ci sono riferimenti al terzo settore, ma viene detto che "gli assistenti sociali lavorano sia nelle aziende (servizi per il personale) sia negli enti pubblici (aziende socio-sanitarie, tribunali, carceri, comunità di recupero per tossicodipendenti e di altro tipo)": contrariamente al corso di laurea specialistica (su cui torneremo più avanti), dove sono invece enfatizzati, e alle stesse indicazioni ministeriali dove si fa esplicito riferimento al terzo settore come uno dei possibili sbocchi occupazionali.

L'Università Cattolica, non accenna ai possibili ambiti di sbocco, e dunque non fa riferimento all'ambito del non profit.

Anche il piano di studi riflette nelle sue linee principali l'impostazione data dai decreti ministeriali: essi includono variamente composte, discipline sociologiche, psicologiche, giuridiche, storiche, economiche, con alcuni rimandi anche alle dimensioni mediche.

Ai corsi di tali discipline, si aggiungono quelli di Principi e Fondamenti (presente in Bicocca) e di Metodi e tecniche del servizio sociale (Bicocca e Cattolica), che vengono inclusi nel settore di sociologia generale SPS/07.

Per quanto riguarda i tirocini:

- la Bicocca prevede 600 ore di tali attività, da svolgersi "presso istituzioni ed enti pubblici e privati", per un totale di 24 crediti formativi.

- l'Università Cattolica prevede invece 400 ore di tirocini, che, affiancati dalla "guida ai tirocini", comportano in totale 28 crediti formativi.

L'analisi dei documenti, che sono poi le informazioni a cui accedono i candidati studenti, permette di avere un quadro molto generale.

Ogni ateneo, tuttavia, custodisce un percorso legato alla progettazione dei corsi di laurea, che rivela atteggiamenti, "filosofie" e negoziazioni politiche molto differenti, in parte frutto della storia dello stesso ateneo, in parte conseguente al confronto con altri attori.

Rispetto ai corsi di scienze del servizio sociale la loro recente ri-progettazione ha comportato tra l'altro una complessa riorganizzazione con le istituzioni e con i docenti precedentemente incaricati della formazione degli assistenti sociali.

Il passaggio non è stato "indolore", e alcuni, come Adriana Rosas, hanno il coraggio di sintetizzarlo, con tinte forti, per meglio far comprendere le dinamiche in atto. Per la docente della cattolica il primo passaggio è stato quello al Diploma Universitario, che uniformava piani di studi anche molto diversi (per esempio quelli di Bosisio rispetto a quelli di via D'Annunzio). Ha messo dei paletti e stabilito le competenze di

base. Il secondo passaggio è consistito nell'accademizzazione della formazione delle figure professionali quali assistenti sociali ed educatori.

Un punto di vista simile viene riportato da Anna Bertani, che afferma che parole come "*laurea*" hanno ancora grande presa sulle famiglie italiane, confermando lo stereotipo per cui l'Italia sia il paese dei "*Dott.*". L'Università ha il potere di certificare tale titolo ma forse le famiglie potrebbero comprendere meglio i percorsi formativi proposti.

Il riferimento è in particolare alla figura dell'educatore professionale, su cui proprio nei giorni del nostro colloquio la Regione Lombardia si era dichiarata, escludendo le persone uscite dal corso di laurea in scienze della formazione da ambiti lavorativi socio-sanitari.

I processi, che hanno portato le facoltà universitarie a collaborare con gli enti di formazione professionale regionale, appaiono complessi e laboriosi, tanto che il raggiungimento di un equilibrio rispetto ai programmi risulta già un importante traguardo.

È quanto traspare dalle parole di Carla Facchini (Università Bicocca), interrogata circa un possibile re-indirizzo del corso di laurea verso contenuti maggiormente attenti al settore non profit: "il piano di studi non si cambia!" Questo non vuol dire che possano essere introdotti dei temi particolari all'interno dei corsi, senza tuttavia ridefinire il corso di laurea. Ancora, la Facchini suggerisce il fatto che possano essere attivate soprattutto offerte formative quali, per esempio, corsi aggiornamento, che sono relativamente brevi (circa 48 ore) e danno luogo a crediti.

Docenti. Tutor. Tirocini.

Da quanto detto, appare chiaramente quanto l'attenzione dei corsi di laurea verso il settore non profit, i temi e le forme organizzative a esso associate, siano sostanzialmente competenza dei singoli docenti, che possono essere più o meno interessati.

Questo appare vero anche nel caso dei tirocini, ambito molto importante di interscambio e di reciproca conoscenza tra la formazione universitaria e il mondo lavorativo, e dunque anche del non profit. Alcuni autori fanno giustamente riferimento a questo strumento in questi termini, considerandoli come un'opportunità irripetibile.

Tuttavia è vero anche in questo caso che lo strumento da solo non può fare la qualità, e anzi, alcune volte il tirocinio è vissuto con fatica e poca passione, se non ridotto a formalità a cui adempiere.

Diego Montrone, presidente di Galdus, cooperativa che annualmente accoglie sei o sette stagisti, afferma che il tipo di relazione instaurata durante il tirocinio dipende dal tutor e dalla sua disponibilità.

Si noti come i tirocini, proprio in quanto ambito di incontro, sono il luogo dove si creano alleanze e culture comuni, o comunque dove "ci si fa un giudizio" rispetto al modo di lavorare e ai valori dell'"altro". Questo vale in generale per il feed back che le organizzazioni hanno della formazione universitaria e, sempre tramite gli stessi studenti/stagisti, che le università ricevono rispetto alle stesse organizzazioni.

Anche per questo, oltre ovviamente che per il "bene" degli studenti, è probabilmente opportuno un maggiore investimento del terzo settore in generale, e dunque anche delle sue organizzazioni di rappresentanza, di secondo e di terzo livello, verso l'ambito dei tirocini.

Si pensi alla diffidenza di molti verso le condizioni di lavoro (e i contratti) all'interno delle cooperative sociali.

Millina Secchi esprime tali perplessità ricordando i tirocini proposti agli studenti della Bicocca e a quelli della scuola di via d'Annunzio. A volte alcune assistenti sociali, in attesa dell'esame di stato, hanno relazioni lavorative piuttosto complesse con le cooperative sociali da cui sono assunte e che spesso le inviano a operare nei comuni. A volte appaiono come situazioni di sfruttamento, per esempio in riferimento agli orari di lavoro.

Questa docente (così come Anna Bertani) racconta con passione il momento del tirocinio, e lo descrive come un ambito importante, sia per lo studente che per l'ente di formazione. Rispetto al corso di laurea in servizio sociale, la prevalenza dei tirocini avviene ancora nel settore pubblico, "ma con la dismissione dei servizi ASL" si presenta sempre di più il caso di tirocini nel terzo settore.

Lo sguardo della Secchi è attento e interessato, ma smalzito e critico verso un eccessivo entusiasmo per il terzo settore; sostiene infatti che tra 5 o 10 anni in questo settore l'innovazione passerà in secondo piano, rendendo evidente la precarizzazione del lavoro.

Probabilmente è compito del terzo settore, nei suoi livelli di coordinamento, non solo rivalutare e magari correggere una serie di fenomeni che oggi spesso creano perplessità (cosa tra l'altro che sta già facendo, attraverso molte delle sue realtà, tra cui gli stessi consorzi di cooperative), ma anche riuscire a comunicare tali azioni e confrontarsi con altri soggetti, esterni al non profit. In altri termini, forse è necessario un maggiore sforzo di ritematizzazione di ambiti in cui la formazione incontra il lavoro.

A titolo esemplificativo, si pensi a quanto Erasmo Corbella propone rispetto al ruolo delle cooperative sociali. Esse infatti spesso presentano un turn over consistente di figure professionali, quali per esempio gli educatori. Questo può essere considerato un limite, conseguenza di alcuni fattori tra cui il reddito basso. Tuttavia proprio questo ampio passaggio di persone può essere impostato in termini positivi, e letto come un'opportunità di crescita professionale per i neolaureati che vi accedono, e che in questo modo vengono avviati al lavoro.

Questa lettura deve essere associata, così come propone Corbella, al tema della formazione (spesso implicita) che il terzo settore fornisce alle persone in esso impiegate. Infatti, laddove la preparazione universitaria deve e non può che dare una formazione di base, generica e relativamente teorica, il terzo settore si presenta come una straordinaria opportunità di apprendimento sul campo di competenze e di stili di lavoro. In questo caso, esso può essere letto anche come cerniera tra il mondo della formazione (e in particolare dell'istruzione) e quello dell'impresa.

È questa una situazione reale, di cui storicamente il terzo settore si è fatto carico, anche attraverso l'impiego del volontariato. Tuttavia essa richiede una costante ridefinizione e rinegoziazione.

Gli spazi per il confronto con l'università, proprio per le caratteristiche con cui è connotata la sua formazione, sono ampi. Come ricorda Ranci:

Esiste una formazione "non dedicata" che interessa al terzo settore proprio perché non è dedicata. Si tratta, cioè, di una formazione che consente di costruire percorsi di aggiornamento professionale dentro il terzo settore a partire dalla contaminazione o dall'ibridazione non solo di contenuti professionali, ma anche di domande formative provenienti da ambiti diversi (*Formazione e non profit*, op. cit.)

Professionisti: tra scienza e/o esperienza

Anche l'ambito universitario necessita di conoscere e confrontarsi con gli ambienti lavorativi e con le culture organizzative con cui i propri studenti e neolaureati dovranno confrontarsi. Non riconoscerli, nelle loro specificità, sarebbe un errore e anche un'occasione persa.

Gli stimoli per un confronto sono molti: non tutti, forse, recepiti dagli stessi "organismi di rappresentanza" del terzo settore.

Questo punto necessita di una costante rivisitazione: è cioè necessario domandarsi sempre come far sì che le organizzazioni di secondo e terzo livello possano cogliere istanze, desideri e difficoltà di chi lavora nei servizi, in rapporto diretto con gli utenti. Ovviamente, i passi fatti sono numerosi e spesso molto qualificati: in fondo, l'esistenza stessa di questi livelli di coordinamento (consorzi, associazioni di associazioni, organismi sovralocali, partnership) rispondono alla volontà di monitorare la realtà esistente (e di restituirla sotto forma di divulgazione delle buone pratiche, di formazione o di consulenza). Tuttavia, è bene ricordare che i problemi incontrati "sul campo" e nello svolgimento quotidiano dei servizi presentano comunque e sempre delle loro specificità. Per esempio, di quali capacità e di quali difficoltà sono portatrici le diverse figure professionali che si accostano agli utenti? E ancora, nei numerosi servizi alla persona gestiti dal non profit, quali sono le differenze riscontrate in relazione ai diversi operatori? Potendo scegliere (al di là delle normative vigenti) quale figura professionale si preferirebbe assumere per svolgere determinate azioni di accudimento degli anziani? Quali percorsi formativi e di vita sono più adatti per stare vicino a dei ragazzi in difficoltà?

Gli elementi per una discussione sono numerosi. Diego Montrone racconta, per esempio, dell'esperienza diretta avuta a contatto con gli operatori nei corsi rivolti a ragazzi che si sono ritirati dalla scuola, evidenziando come il vecchio operatore sociale sia stato scalzato dalla laurea, e come tutto ciò abbia creato buchi operativi: chi è in grado e disponibile oggi a giocare a pallone con i ragazzi? Gli operatori usciti da alcune università, non sono supportati e spesso si deprimono facilmente di fronte a difficoltà professionali. A fronte di tutto ciò è sempre più necessario avere giovani operatori capaci di cogliere le contraddizioni e di gestirle.

Tra i motivi di tali carenze, Sordelli ricorda la non selezione attuata dalle università. Questo non vuol certo delegittimare l'università, perché comunque svolgere la professione di educatore non presuppone solo esperienza e capacità, ma anche percorsi formativi di base, quanto però ripensare i meccanismi di un percorso che da scelta motivata e consapevole di alcuni rischia di essere frutto di una scelta meno consapevole. Con tutte le conseguenze che questo comporta: non solo in termini di accesso e selezione, ma anche di piano di studi e di contenuti formativi.

Queste possono forse sembrare posizioni estreme: tuttavia esprimono un sentire condiviso da molti, sebbene forse non formalizzato e codificato. Esso riguarda i tanti interrogativi posti verso una formazione che fa sì che competenze nate dall'esperienza, mansioni e ruoli svolti nella relazione, professionalità fondate sul sapere pratico siano oggi sempre più considerate in quanto "scienze": "scienza dell'educazione", "scienza della formazione", "scienza del servizio sociale".

Riuscire ad affiancare competenze teoriche e di base con competenze relazionali e "pratiche" è una sfida, raggiungibile all'interno di negoziazioni, percorsi comuni di progettazione e, soprattutto, attraverso la messa in dubbio delle proprie sicurezze.

Ovviamente, sarebbe insensato pensare a operatori ricchi di esperienza da una parte e all'università come istituzione monolitica dall'altra. L'università stessa, infatti, si presenta come un luogo vario, ricco di esperienze, dinamiche e culture differenti. Così che, molte delle perplessità fatte notare ora, sono prese a cuore da vari docenti universitari, e dalle stesse figure con responsabilità di progettazione e di gestione dei corsi di laurea. Come ricorda Adriana Rosas, sottolineando come molte figure tendono al riconoscimento istituzionale (cfr. caso ASA), anche se non sempre deve essere necessario considerare tale riconoscimento come un titolo di laurea. Così come si rende sempre più necessario riconoscere come distinti il ruolo dell'educatore e quello del coordinatore, così come le assistenti sociali di tipo A e quelle di tipo B. Il rapporto tra figure rivolte agli utenti e figure con compiti di gestione e coordinamento è delicato e ricco di risvolti. Per questo, merita almeno di essere accennato in alcune delle sue valenze principali.

3.2 Oltre la gestione: per uno sviluppo strategico

Questo discorso si incrocia ovviamente con le lauree specialistiche offerte oggi dalle università.

Prendiamo in considerazione quella in *Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali* (classe ministeriale 57/S).

A Milano vi sono due corsi di laurea: alla Bicocca, presso la facoltà di Sociologia, e all'Università Cattolica (laurea specialistica in *Politiche sociali e gestione dei servizi alla persona*).

È bene ricordare che questi percorsi sono rivolti agli assistenti sociali, ma anche "ad altre figure professionali del sociale (psicologi, educatori, formatori, ecc.)", come ricorda la presentazione del corso della Cattolica: infatti, "La laurea specialistica si rivolge a coloro che svolgono o che aspirano a svolgere funzioni di tipo direttivo o di coordinamento nell'ambito di servizi e istituzioni socio-assistenziali, socio-sanitarie e socio-educative, sia del settore pubblico sia del privato sociale".

Il riferimento al terzo settore è ancora più esplicito nel caso della Bicocca:

"Queste competenze specialistiche, che fanno riferimento in primo luogo a uno sviluppo professionale dell'*assistente sociale*, sono collegate al nuovo contesto dei servizi e degli interventi che vede un forte sviluppo del terzo settore e delle connessioni tra quest'ultimo e il settore pubblico, sia sul piano dell'erogazione che su quello della pianificazione, progettazione e valutazione dei servizi. Si è ritenuto quindi opportuno che il profilo professionale di riferimento comprenda la dirigenza e il management del settore pubblico e del *terzo settore*, assumendo e favorendo, già nell'ambito formativo, forme di cooperazione nel rispetto dei diversi ruoli e funzioni".

Già da questi pochi dati si nota come le questioni "poste sul tavolo" siano numerosissime. Tra queste, ne segnaliamo due:

- a) la specificità delle figure professionali preposte a ruoli di gestione, programmazione e management.
- b) la relazione tra terzo settore e settore pubblico, all'interno delle politiche sociali.

Non solo assistenti sociali

Il Ministero definisce in questo modo gli *obiettivi formativi qualificanti* della laurea specialistica in Programmazione e gestione delle politiche e dei servizi sociali:

I laureati nei corsi di laurea specialistica della classe devono:

- possedere una conoscenza avanzata delle discipline sociologiche e del servizio sociale, un'elevata capacità di analisi e interpretazione dei fenomeni sociali, un'avanzata conoscenza nel campo delle discipline economico-statistiche, giuridiche e politologiche, nonché dell'antropologia, della psicologia sociale e degli studi di genere;
- avere padronanza dei diversi metodi di disegno, impostazione e conduzione delle indagini sociali su individui, organizzazioni e ambiti territoriali;
- avere le competenze necessarie per l'ideazione, la programmazione e l'attuazione di programmi di servizio sociale e di politiche sociali nei settori della sanità, dell'istruzione, della famiglia, dell'immigrazione, dell'esclusione e marginalità sociale, delle pari opportunità e dei soggetti deboli, e delle politiche di *welfare* in generale;
- possedere una conoscenza avanzata dei metodi e delle tecniche relative al monitoraggio e valutazione degli esiti e dell'impatto sociale di singoli programmi di intervento nei settori indicati;
- possedere le competenze necessarie in merito al raccordo tra la programmazione di interventi nei settori indicati e l'offerta dei servizi corrispondenti;
- essere in grado di operare con un elevato grado di autonomia e di svolgere funzioni di direzione di strutture, servizi, dipartimenti e aree di elevata complessità nell'ambito di politiche sociali e di dirigere il lavoro di gruppo.

Quindi, si afferma che

I laureati specialisti della classe opereranno nelle strutture di servizio alla persona con funzioni di elevata responsabilità e autonomia.

Uno sbocco simile, ma più ampio e approfondito, secondo le parole dello stesso Ministero, dovrebbe avere anche il corso di laurea specialistica in Psicologia (55/S):

I laureati nei corsi di laurea specialistica della classe potranno esercitare funzioni di elevata responsabilità nelle organizzazioni e nei servizi diretti alla persona, ai gruppi, alle comunità (scuola, sanità, pubblica amministrazione, aziende). Potranno inoltre svolgere attività libero-professionale in campo clinico, nonché attività di consulenza presso enti pubblici e privati.

Al di là dell'impiego diffuso nel non profit di laureati in questa disciplina con ruoli di educatori e operatori generici, è bene ricordare la possibilità di un loro ruolo direttivo. Possibilità che è prospettata anche ad altri laureati. Si pensi, per esempio, alla Laurea specialistica in *Filosofia teoretica, morale, politica ed estetica* (18/S). Apparentemente, forse, essa è lontana dalle competenze professionali di cui ci stiamo occupando, e tuttavia prevede esplicitamente sbocchi occupazionali nei seguenti ambiti:

- centri stampa e/o di comunicazione intermediale, servizi di pubbliche relazioni, direzione del personale nel settore amministrativo in enti pubblici o aziende private;
- organizzazione di corsi di aggiornamento nel campo della bioetica, dell'etica ambientale e più in generale dell'etica applicata diretti in particolare agli operatori sanitari e degli altri settori interessati; consulenza continuata nei medesimi settori;
- collaborazione a servizi sociali e uffici preposti alla promozione di attività culturali nella pubblica amministrazione;
- marketing e pubblicità creativa;
- assistenza per l'ideazione e la gestione di corsi di formazione professionale.

Come si vede, i confini tra le figure professionali si fanno più sfumati tanto più se si registrano i pareri di chi da anni opera nei servizi alla persona, nella formazione e nel terzo settore. Quest'ultima figura (quella del filosofo), per esempio, più volte è menzionata come affidabile dal punto di vista di ruoli di responsabilità. È questo il parere, tra gli altri, di Silvotti, da anni attivo all'interno dell'associazionismo, che sostiene come chi abbia una laurea in filosofia (o in fisica) sia più duttile, mostrando di saper cambiare prospettiva, punto di osservazione.

Questo tipo di valutazione si inserisce, e trova il suo senso, all'interno di una visione del terzo settore come luogo di produzione di beni relazionali: un insieme ricco di realtà, capace di selezionare gli obiettivi sulla base di esperienze precedenti... Esperienze basate su meccanismi fiduciari, capaci, cioè, di realizzare un patrimonio valoriale. Per questo, il terzo settore esprime motivazioni ma anche competenze (cfr. anche Silvotti in *Formazione e non profit*, op. cit.).

In questo senso, sono importanti figure capaci di relazionarsi con i saperi e le culture (organizzative) degli altri: competenza questa, che può essere probabilmente riscontrata in alcuni tipi di persone e in alcuni percorsi formativi.

D'altra parte, la storia del terzo settore, come ricordato da alcuni (cfr. Rosas) è ricca di persone che si sono nel tempo e con l'esperienza costruite delle professionalità ad hoc, raccogliendo competenze, attraverso azioni (i servizi offerti dalle organizzazioni) e formazioni (variamente composte e ricercate negli ambiti più differenti). Motivazioni e competenze ("identità e servizio", direbbe Costanzo Ranci): forse questa è la specificità del non profit, che intreccia le vicende delle organizzazioni e dei loro leader.

In questa prospettiva, diventa interessante rintracciare i legami tra i corsi universitari di secondo livello e le competenze richieste dal terzo settore per lo svolgimento dei suoi compiti direttivi. Esse variano, tra l'altro, dalle radici culturali in cui le organizzazioni si inseriscono e dalla cultura organizzativa che propongono (la mission).

Per esempio, è interessante indagare i legami esistenti e quelli da sviluppare tra le organizzazioni attente al territorio (è una specificità, come vista, diffusa nel terzo settore) e l'offerta formativa universitaria che risponde a tale prospettiva.

Tra gli esempi possibili: il corso di laurea specialistica in *Pianificazione territoriale*, urbanistica e ambientale. Secondo le disposizioni ministeriali:

I laureati nei corsi di questa laurea specialistica devono, tra l'altro:

- possedere la capacità di interpretare le tendenze e gli esiti possibili delle trasformazioni della città e del territorio, anche in relazione alle dinamiche e alle morfologie socioeconomiche;
- possedere un'approfondita conoscenza storica per interpretare i processi di stratificazione urbana e territoriale; (...)
- possedere una specifica conoscenza dei metodi e delle tecniche di costruzione dei piani e dei progetti per la città, il territorio, il paesaggio e l'ambiente;
- possedere la capacità di definire strategie delle amministrazioni, istituzioni e imprese con riferimento al recupero, valorizzazione e trasformazione della città, del territorio e dell'ambiente;
- possedere un'approfondita conoscenza dei metodi e delle tecniche di organizzazione, valutazione e gestione dei processi e delle procedure;

- avere conoscenze nel campo dell'organizzazione aziendale (cultura d'impresa) e dell'etica professionale;

I laureati (...) potranno esercitare funzioni di progettazione, pianificazione e gestione della città, del territorio e dell'ambiente (...); di progettazione urbanistica di interventi complessi e gestione dei relativi processi attuativi; (...) di definizione delle strategie di amministrazioni, istituzioni e imprese, con riferimento al recupero, valorizzazione e trasformazione della città, del territorio e dell'ambiente; di svolgimento e coordinamento di analisi complesse e specialistiche delle strutture urbane, territoriali e ambientali. Gli ambiti di attività tipici del laureato specialistico sono costituiti dalla libera professione e da istituzioni ed enti pubblici e privati operanti per le trasformazioni e il governo della città, del territorio e dell'ambiente (enti istituzionali, enti e aziende pubblici e privati e società di promozione e di progettazione).

Al di là delle definizioni ufficiali, si notano numerose collaborazioni tra le azioni di molti docenti di questo corso, attivo al Politecnico di Milano, e le azioni del terzo settore. Le collaborazioni riguardano realtà importanti del terzo settore impegnate nei temi propri delle politiche urbane e delle politiche sociali: o meglio, dell'intreccio tra le due. Questo è tanto più vero essendo quasi per definizione il terzo settore impegnato nello sviluppo locale. Non solo per quanto riguarda la risposta al *disagio localizzato*, ma più in generale nelle tante azioni (spesso compiute in partnership con vari attori) di modificazione e cura del territorio. A volte sono gli stessi docenti e ricercatori, se non i fondatori, comunque tra i promotori di numerose iniziative (dall'Agenzia Nord Milano, per esempio, a Cantieri Isola).

In molti casi, comunque, la condivisione dei punti di vista è così forte, che risulta difficile distinguere tra la ricerca e le azioni agite nel territorio. Questo avviene in particolare rispetto ad alcuni gruppi di ricerca: si pensi, per esempio, al Laboratorio coordinato da Alessandro Balducci, direttore, tra l'altro, del Dipartimento di Architettura e Pianificazione.

Un altro esempio di forte sinergia è rappresentato dal *Master in sviluppo locale e qualità sociale* della Bicocca, coordinato da Ota de Leonardis e da Diana Mauri.

Diana Mauri spiega come il master sia incentrato sulla capacità e sulla volontà di partire da ciò che c'è, ovvero dalle risorse indigene. Esso è rivolto a tutti coloro che si occupano di situazioni critiche (patti territoriali, ecc.), come amministratori locali, persone interne a organizzazioni internazionali, ONG, terzo settore, persone operanti nell'ambito della cooperazione.

Esempi come questi aiutano a ricordare il legame tra le azioni di politica sociale (comprese le relazioni di aiuto e i servizi alla persona) e i territori, e soprattutto la capacità di queste di creare luoghi, oltre che partnership e risorse sociali.

Quanto detto rispetto a questa dimensione (strategica per il terzo settore), è valido anche per altre dimensioni: altre *mission* condivise da parti del terzo settore.

I casi sarebbero numerosi. Comunque sia, sicuramente varrebbe la pena di approfondire i possibili interscambi con altre lauree specialistiche: per esempio, quella in *Programmazione e gestione dei servizi educativi e formativi*, particolarmente interessante per il tema che stiamo trattando, essendo rivolta a "coloro che potranno esercitare funzioni di elevata responsabilità nella progettazione, coordinamento e direzione di sistemi formativi o di servizi educativi di supporto alla formazione (...) nell'ambito di aziende, di enti pubblici e privati, di istituzioni regionali e locali e di strutture connesse a tali istituzioni". Ma anche quelle in *Medicina* (si pensi al ruolo che ancora oggi hanno queste figure professionali nella progettazione e gestione

degli interventi sociosanitari); in *Relazioni internazionali*, in *Economia* (nelle diverse articolazioni) e anche, perché no?, in *Pubblicità e comunicazione d'impresa* e in *Metodi per l'analisi valutativa dei sistemi complessi*. Al di là dei corsi attivati, poi, è interessante considerare i gruppi di ricerca presenti dentro le diverse università: si pensi, per rimanere ad un caso noto, alla ricca offerta formativa (corsi di laurea, formazione su misura, master) proposti dalla Scuola Direzione Aziendale, SDA della Bocconi, indirizzata a chi andrà a gestire o già gestisce aziende (pubbliche, private o non profit).

A volte i contenuti formativi (o meglio, le aree disciplinari) di questo ampio panorama di offerte si sovrappongano o comunque sono simili: dall'antropologia agli strumenti di indagine sociale, dalla storia all'analisi delle organizzazioni, dalla politica economica al diritto privato, ecc., le informazioni di base richieste per chi è chiamato ad avere ruoli di direzione e management si presentano in fondo simili. Anche per questo, a volte, può essere utile (se non necessario) guardare e rivolgersi all'offerta formativa al di fuori del proprio ambito territoriale: si pensi, per esempio, all'ormai collaudato master in *Gestione delle organizzazioni non profit e cooperative sociali* attivato a Trento, o a quello in *Cooperazione internazionale allo sviluppo* di Pavia. Altro esempio, i corsi di laurea in Economia rivolti al non profit, che iniziano ad essere attivati in numerose città (Bologna, Venezia, Trento, Tornino, Salerno...)

E anche per questo, risulta ancora più importante, da parte del terzo settore, conoscere i docenti che, reinterpretando tali discipline, indirizzano con ampi gradi di libertà i loro corsi verso alcune tematiche piuttosto che altre. Intendiamo dire che è importante individuare, oltre i corsi di laurea, o meglio al loro interno, dei *volti* (ricercatori, professori, gruppi e laboratori di ricerca) sensibili alle tematiche e alle modalità di azione e di organizzazione del terzo settore.

Terzo settore, gestione strategica e politiche sociali

La definizione delle professioni chiamate a riprogettare, coordinare e gestire i servizi non è un'operazione scontata, e richiede tempo e la partecipazione delle varie parti: associazioni di categoria, amministrazioni pubbliche, privato sociale, centri di formazione, ecc.

Alcuni aspetti di questo punto sono stati già toccati dai precedenti seminari dell'osservatorio. In essi è emersa la necessità di pensare ad una formazione attenta alle funzioni strategiche del terzo settore (cfr. Silvotti 2003). Tale formazione non si può limitare alla trasmissione di aspetti economico/aziendali/fiscali verso le organizzazioni di tale settore, ma deve essere capace di comprendere il ricco insieme di aspetti valoriali, motivazionali e anche le competenze maturate negli anni all'interno dello stesso non profit (cfr. Rei 2003, Ranci 2003 e Barbetta 2003).

È ovvio, poi, che le funzioni strategiche del terzo settore non possono essere pensate separatamente al resto degli interventi di politiche sociali, e in particolare di servizi alla persona. Per questo, è importante e anche doveroso, pensare alla formazione di figure che, anche all'interno del terzo settore, siano capaci di ragionare in termini di politiche e di beni pubblici (è questo per esempio, uno degli obiettivi del *corso di aggiornamento in Politiche Sociali* promosso dal Politecnico di Milano/Laboratorio di politiche sociali, assieme all'IRS e con il sostanziale apporto di realtà del settore, oltre che dell'ANCI).

Come ben sintetizza Barbetta, oggi il terzo settore fatica a esplicitare in una domanda di formazione adeguata, una serie di esigenze molto evidenti:

Ci sono, ad esempio, problemi di posizionamento strategico di alcune organizzazioni che debbono capire - mi si conceda l'espressione - "che cosa fare da grandi", i quali vengono spesso tradotti o interpretati, direi "sminuiti" dall'interno, come semplici problemi di natura organizzativa o di natura gestionale. Il problema spesso è molto profondo e si ricollega alla necessità di capire il proprio ruolo in un sistema di welfare complesso. Sovente si fatica a trovare una collocazione, non si riesce a comprendere se si operi su mercati o entro qualcosa che mercato non è (se è un "quasi mercato" o un "non mercato del tutto"), se ha senso rimanere dove ci si trova o se è meglio diversificare, se ci può essere una domanda pagante oppure no. In molti, troppi, casi tutto ciò viene tradotto in una domanda di consulenza fiscale o organizzativa.

In questo punto, secondo me, c'è una responsabilità del sistema formativo; probabilmente non si è ancora sviluppata (e questa è l'osservazione fatta da Silvotti che condivido) la capacità di fornire servizi formativi non ai singoli ma alle organizzazioni, e quindi di interpretare come necessità di consulenza strategica una domanda che magari viene espressa come semplice richiesta di consulenza tributaria, organizzativa, nelle paghe e contributi o in qualcos'altro (...) Da questo punto di vista, si pone soprattutto la necessità di non stereotipare le organizzazioni e quindi di non dare per scontata la loro natura perché, in realtà, le organizzazioni si fanno sempre più complesse (*Formazione e terzo settore*, op. cit.)

Ibridare: come ricordato da altri interventi riportati nel quaderno *Formazione e non profit* (cfr. Rei in *Formazione e terzo settore*, op. cit.). Capacità e volontà di *contaminare*: parola richiamata in alcuni degli incontri avvenuti (per es. Radaelli) nella preparazione di questo paper, e risuonata più volte all'interno del seminario dell'Osservatorio, avvenuto il 28 ottobre 2003, dal titolo *Impresa sociale e società civile* (si veda in particolare l'intervento di Zamagni, ripreso poi da Ranci e da Silvotti): in riferimento, soprattutto, alla necessità del terzo settore di contaminare i percorsi formativi. Non solo quelli diretti a figure poi impiegate al suo interno, ma più in generale a quelle professioni che hanno a che fare, e quotidianamente si relazionano, con le realtà del non profit (si pensi, esempio sollevato durante il seminario, ai responsabili di banca, spesso più propensi a "fare la donazione" piuttosto che concepire l'interlocutore come una realtà anche imprenditoriale, matura e responsabile dal punto di vista economico).

In altre parole, se accetta tale sfida, il terzo settore, per diffondere le sue culture e visioni, deve anch'esso necessariamente conoscere sempre più approfonditamente gli interlocutori con cui ha a che fare. E tra questi, in primo piano, quelli chiamati a progettare percorsi formativi e a formare figure professionali.

4. CONCLUSIONI. PENSARE LE AZIONI

Attraverso gli incontri preparatori di questo paper, nel confronto "a distanza" tra parti, il modello domanda/offerta di formazione si è fatto sempre più ricco, con molti ponti e sfumature. Emerge con chiarezza l'idea, portata avanti dagli attori del terzo settore, di una formazione che sia non solo rivolta ai singoli, ma anche alle organizzazioni. Una formazione che sia attenta al contesto: inteso, questo, in senso

di *comunità locale* - e quindi di attori presenti (pubblici, privati, ecc) - e anche di *territorio fisico*, in cui essa si inserisce.

Capacità, dunque, di dare forma, alle reti di soggetti, al territorio, al vivere sociale: per questo la formazione deve essere in grado di mantenere la ricchezza di prospettive possedute dai diversi partner presenti nel processo formativo.

Non è detto che sempre, per le diverse figure professionali, sia necessaria una formazione specifica per il terzo settore; è vero invece che essa deve aprirsi maggiormente alle culture e alle istanze di cui questo è portatore.

Così come non è detto che gli aspetti valoriali, l'attenzione ai processi innovativi, la qualità dei servizi e dei rapporti dentro le organizzazioni, connotino maggiormente il non profit piuttosto che gli altri settori.

La formazione deve recuperare un ruolo centrale all'interno del terzo settore, andando oltre l'empasse creato dal considerarla come evento spot, o come risposta ai bandi ed ai canali di finanziamento.

Quello delle fonti di finanziamento è un nodo cruciale; innanzitutto perché, oggi più che nel passato, una grande parte delle risorse dirette a questo settore passano attraverso la formazione. In questo senso, è probabilmente necessaria una riflessione complessiva rispetto al reperimento e all'utilizzo di tali risorse.

Per esempio, è utile interrogarsi sull'effettiva ricaduta di finanziamenti come il FSE, che per alcuni ha rappresentato una vera e propria "ubriacatura". Essi si presentano come un'opportunità da non perdere; tuttavia, complessivamente, hanno la capacità di modificare profondamente e ridisegnare la geografia delle realtà che offrono formazione (e del terzo settore stesso). Da una parte, questo porta "aria nuova" (soggetti innovativi, magari piccoli e poco conosciuti, possono finalmente essere legittimati e riconosciuti, ecc.). Dall'altra il meccanismo di finanziamento dei FSE presenta a volte il rischio di non riconoscere l'"esperienza storica" di soggetti che negli anni hanno maturato competenze, creato reti, sviluppato cultura del servizio e della solidarietà.

La riflessione da avviarsi nel terzo settore non può essere compiuta isolatamente ma deve essere condivisa con le differenti agenzie di formazione. Inoltre, deve essere sostenuta dall'individuazione di percorsi di formazione che promuovano nuove figure di coordinamento che si affianchino, e dove necessario sostituiscano, i leader storici.

Il confronto su questi temi, deve necessariamente estendersi anche ad altri attori importanti. Per questo è forse necessario, come sbocco del confronto tra chi progetta la formazione e chi, all'interno del non profit, ha compiti di direzione e di strategia, pensarne un allargamento ai responsabili delle politiche pubbliche (in particolare a chi, in Regione e Provincia, norma i profili professionali, progetta i percorsi formativi, stabilisce i meccanismi di finanziamento). Inoltre, questo confronto non può non passare attraverso le associazioni di categoria quali, per esempio, l'Ordine degli Assistenti Sociali e l'Associazione Nazionale Educatori Professionali (ANEP).

Per vocazione, la Camera di Commercio può presentarsi come uno dei luoghi deputati a fornire mezzi, risorse e spazi per questo confronto. Anche per questo, le azioni rivolte alla contaminazione tra domanda e offerta formativa per il terzo settore non può non passare per l'individuazioni di atti concreti che l'Osservatorio può farsi carico di proporre e portare avanti.

L'Osservatorio dell'Economia Civile si propone così come:

- luogo ideale per il confronto e per la creazione di ulteriori spunti di riflessione e di strategie di azione che permettano un riconoscimento reciproco fra terzo settore e formazione;
- facilitatore nella creazione di una rete fra organizzazioni del non profit e realtà istituzionali che si occupano di formazione (come, per esempio, le università), favorendo il superamento di rischi quali *l'autoreferenzialità* o *l'eccedenza formativa* che caratterizza la vita delle organizzazioni non profit in questi ultimi anni.