



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E**  
**PSICOLOGIA APPLICATA**  
**CORSO DI LAUREA IN MANAGEMENT DEI SERVIZI EDUCATIVI E**  
**FORMAZIONE CONTINUA**  
**CLASSE DI LAUREA L.M. 57**

**TESI DI LAUREA MAGISTRALE**

**La formazione che vorrei: L'importanza della rilevazione dei bisogni  
a supporto del benessere e della valorizzazione dell'operatore del  
Welfare**

**The training I would like: The importance of needs assessment to  
support well-being and empowerment of Welfare operators**

**RELATORE Prof.ssa AMBRA STEFANINI**

**LAUREANDA Francesca Dall'Aglio**

**MATRICOLA 2022150**

**ANNO ACCADEMICO 2022-2023**

## INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1. LE ORGANIZZAZIONI DEL WELFARE</b>	<b>8</b>
1.1 Ente pubblico, ente privato, il Privato sociale	8
1.2 Le Cooperative sociali: il non-profit per eccellenza	12
<b>2. LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEL WELFARE</b>	<b>18</b>
2.1 Gli operatori del Welfare: protagonisti del sociale alla ricerca di riconoscimento e valorizzazione	18
2.2 L'offerta formativa per l'operatore del Welfare: una questione spinosa	25
2.3 I professionisti iscritti a ordini e albi professionali	28
2.3.1 Il caso particolare degli Educatori Professionali	31
<b>3. IL BISOGNO DI FORMAZIONE</b>	<b>34</b>
3.1 Come un bisogno crea motivazione	34
3.2 Il fabbisogno formativo	37
3.2.1 Applicare la ricerca alla rilevazione del fabbisogno	40
3.3 La formazione continua come crescita personale e dell'organizzazione	42
3.3.1 Formare le competenze	46
3.4 La formazione continua in Italia	49
<b>4. OFFRIRE UNA FORMAZIONE UTILE ED ATTRAENTE</b>	<b>53</b>
4.1 Modi di fare formazione ed enti che se ne occupano	53
4.1.1 Il ricorso a enti formativi	55
4.1.2 In presenza o a distanza?	60
4.2 Finanziare la formazione	62
4.2.1 I fondi a sostegno della formazione	63
4.3 Perché è vantaggioso per le organizzazioni investire nella formazione	66
<b>5. RICERCA SULLA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO CONTINUO PRESSO LA COOPERATIVA SOCIALE "IL PELLICANO" DI BRESCIA</b>	<b>71</b>
5.1 La Cooperativa "Il Pellicano", premesse alla nascita dell'indagine	71
5.2 Il progetto di ricerca	73

5.3 Il questionario sulla formazione ai dipendenti della Cooperativa “Il Pellicano”	74
5.4 Analisi dei dati raccolti	76
5.4.1 Dati generali caratterizzanti il campione	76
5.4.2 I dati sulla formazione degli ultimi dodici mesi	80
5.4.3 I dati sulla rilevazione del fabbisogno formativo	83
5.4.4 L’elaborazione separata dei dati in funzione dei bisogni delle diverse professionalità	88
5.5 I focus group con testimoni privilegiati a completamento dell’analisi dei bisogni formativi e nell’individuazione di possibili interventi organizzativi	90
5.6 Il percorso verso “la formazione che vorrei”	
<b>Conclusioni</b>	<b>99</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>103</b>
<b>Biblio/Sito grafia</b>	<b>104</b>
<i>Allegato 1</i> Estratto del documento “La formazione continua nel settore Salute” dell’”Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano”	110
<i>Allegato 2</i> Il questionario sulla formazione continua a dipendenti e collaboratori della Cooperativa “Il Pellicano” – Brescia	129

*Nota dell’autore: Per una maggiore leggibilità si rinuncia all’uso contemporaneo della forma maschile e femminile. I sostantivi riferiti a persone sono quindi da attribuire ad entrambi i sessi, e il ricorso al maschile da intendersi nella sua forma neutra.*

## Introduzione

Questo elaborato parla di *Welfare* e di come nella storia sia diventato interesse dello *State*, interesse in parte poi delegato, degli operatori del sociale, della formazione ad essi riservata e della formazione continua per tutti, delle cooperative e di quelle che hanno scelto di essere “sociali”, di cosa succede all’interno di un’organizzazione non-profit di Brescia, Lombardia, a proposito della gestione della formazione interna.

Il lavoro consta di cinque parti, che vanno ad approfondire queste tematiche viste da diverse angolature per poi declinarsi nel caso specifico trattato nel capitolo finale.

Il primo capitolo descrive come la nascita degli Stati democratici sia coincisa con un progressivo subentro dell’apparato pubblico nella tutela della salute dei propri cittadini, nella più ampia accezione del termine “salute”, e di come nel tempo gli enti privati li abbiano affiancati nella salvaguardia di questo fondamentale diritto sancito da più fonti nazionali e internazionali. Viene fatto un excursus sulla nascita della cooperazione in Italia e in particolare sullo sviluppo del settore non-profit. Struttura, dimensioni del fenomeno e organizzazione dei lavoratori delle cooperative sociali, anche nei termini dei contratti nazionali di riferimento, completano questo capitolo iniziale.

Nel secondo capitolo si descrivono le figure professionali che operano nel *Welfare*: chi sono, cosa fanno in concreto, con quali titoli di studio accedono alla professione e come ognuna di queste venga regolamentata. Si esamina la ricettività di questi lavoratori da parte del settore di riferimento, principalmente presso le cooperative sociali, con discrepanze e dislivelli di soddisfazione e condizioni lavorative tra pubblico e privato. Discrepanze presenti anche a riguardo della formazione continua, che rappresenta per questa particolare categoria di lavoratori un aspetto di criticità poco indagato. Un inciso che segue a questo discorso riguarda gli ordini professionali, la storia, il funzionamento, il ruolo svolto nella gestione dei propri iscritti, e si esamina la situazione della professione di Educatore Professionale, la cui storia passata e recente rappresenta una singolarità nel panorama degli operatori dello Stato Sociale, ma anche dei lavoratori in genere.

Nel capitolo successivo, il terzo, si espone il tema dei bisogni e la loro connessione con

la motivazione ad agire nell'essere umano, attraverso cenni dalla trattazione scientifica psicologica, filosofica e sociologica, per giungere a delimitare il bisogno di formazione, meglio rappresentato dal termine "fabbisogno". Viene qui approfondito il modo con cui venga più o meno attribuito valore alla formazione continua da persone ed organizzazioni, e come questa venga indagata o rilevata attraverso strumenti di indagine e ricerca. Si esamina il ruolo ricoperto dalla formazione nelle organizzazioni e nella crescita personale e professionale delle persone, con un approfondimento sul concetto di competenza e sulla sua suddivisione in *hard* e *soft skills*. Il capitolo è arricchito da dati sulla partecipazione a formazione e istruzione in Italia ed Europa, con un confronto tra rilevazioni statistiche e scelte di *policy* nazionali e internazionali.

Il capitolo successivo, il quarto, è dedicato alla formazione e aggiornamento professionale a tutto tondo, e specificatamente a quella dedicata agli operatori del *Welfare*, componendo quasi un manuale di orientamento. Vengono trattate le diverse modalità adottate per erogare eventi formativi, i professionisti e le agenzie che se ne occupano, le diverse possibilità per persone ed organizzazioni di accedere a fondi e strumenti a sostegno dell'apprendimento permanente, fino ai vantaggi ottenibili dal continuare a formare e formarsi.

L'ultimo capitolo è interamente dedicato allo studio di caso sul fabbisogno formativo ai lavoratori di un'organizzazione non-profit bresciana, durata nel complesso alcuni mesi di inizio 2023. Vengono illustrate le caratteristiche della cooperativa ospitante e i passaggi, dal progetto di ricerca alla sua realizzazione, che sono andati a comporre la raccolta dei dati, l'analisi e condivisione a diversi livelli dell'organigramma aziendale. Non mancano in quest'ultima sezione molte riflessioni che spaziano sul senso di appartenenza a fronte del sistema degli appalti pubblico-privato, sull'assunzione di ruoli professionali nel *Welfare* sempre più incerti e ansiogeni, fino ad indicare dove potrebbe spingersi un intervento formativo in un contesto e con bisogni come quelli emersi. Nelle conclusioni di questo elaborato altri spunti e nuove direzioni da intraprendere per valorizzare il malmesso operatore del *Welfare*.

Io, Francesca, sono stata un'educatrice professionale del privato sociale e sono ora una formatrice per gli adulti. Tutti i temi qui trattati non solo hanno suscitato il mio interesse

scientifico e mi hanno portato a scegliere di inserirli in questo elaborato, ma sono aspetti che ho vissuto e vivo nella quotidianità della mia professione, che, fortuna mia, è anche la mia passione.

E dato che “ogni competenza è stata, una volta, un’emozione”, come afferma Munari (citato da Zaggia, 2021), rivivo qui con voi, gentili e pazienti lettori, un vissuto del passato che mi sembra la miglior introduzione ai temi seguenti.

Pensando e scrivendo di *Welfare State* mi è tornato alla mente un aneddoto che è stato per me profondamente significativo, tanto che i quasi trent’anni trascorsi dal fatto lo mantengono vivo nella mia memoria storica.

Erano gli anni della guerra nell’ex-Jugoslavia (1991-1999), quella che consideravamo fino all’anno scorso l’ultima guerra in Europa. Purtroppo, non era l’ultima. Ero su un treno per Roma e accanto a me si sedettero dei militari NATO (due uomini e una donna), forze impegnate nel ripristino della pace in quei territori martoriati. La mia curiosità e (forse) la loro voglia di conversare con una ragazza (allora ero “ragazza”) fuori dalla rigorosa cerchia dell’esercito ci spinse ad iniziare un dialogo in inglese, da parte mia stentato. Mi chiesero di cosa mi occupassi e ricordo il mio disorientamento nel cercare di spiegare chi fosse e cosa facesse un educatore professionale che lavorava all’interno dei servizi sociali. Ad un tratto mi sembrò che la cosa da dire più vicina alla realtà e per loro più facilmente comprensibile fosse: “I work for the Welfare State”. Loro con un ampio sorriso risposero: “We too, we work for the Welfare State”. Ho sorriso anch’io, per gentilezza, ma la loro risposta mi inquietò.

Se allora, poco più che ventenne, l’assimilazione tra me e dei soldati mi sembrò completamente inadatta a rappresentare il mio lavoro, perché lo ritenevo ideologicamente all’opposto rispetto a metodi coercitivi e che utilizzavano la forza, per non dire le armi, allo scopo di raggiungere il loro obiettivo, per quanto eticamente condivisibile e umanitario, oggi penso che un operatore del Welfare in effetti assomigli almeno un po' alle forze NATO. Entrambi condividono lo sfondo valoriale che spinge una nazione a investire nel mantenimento della democrazia, della sicurezza sociale, dell’uguaglianza tra gli esseri umani, tutti, senza distinzione. E gli aspetti etici e morali del lavoro sociale sono fondanti del lavoro stesso, delle scelte operative fatte giorno per giorno dagli operatori, fino all’influenza che esercitano sulla stessa possibilità di esistere

ed agire nelle comunità territoriali che con essi condividono quei valori. Inoltre, l'inasprimento delle tensioni sociali, l'aumento delle povertà sociali ed economiche, la diminuzione di risorse adatte a contrastarle, rende oggi, essere operatore del *Welfare*, per certi versi, un lavoro "in trincea", non militare, ma dal significato metaforico di chi si interfaccia con i problemi sociali direttamente e in "prima linea" rispetto a gravità e vicinanza con l'utenza di riferimento.

*Francesca*

# CAPITOLO 1

## LE ORGANIZZAZIONI DEL WELFARE

### 1.1 Ente pubblico, ente privato, il Privato sociale

La nascita del *Welfare State* (o Stato Sociale, nell'uso in lingua italiana) ha rappresentato un importante spartiacque nella storia moderna, dando centralità al ruolo dello Stato nel garantire il benessere e la protezione dei suoi cittadini in base a principi di solidarietà sociale e redistribuzione delle risorse pubbliche. La grande trasformazione dell'Europa in seguito alla Seconda guerra mondiale non ha ridisegnato solo i suoi confini geografici ma anche e soprattutto i suoi valori di fondo che ritroviamo tutti, sempre piacevolmente, nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (O.N.U., Organizzazione delle Nazioni Unite, 1948). Trovano spazio, assieme ai diritti inalienabili di ogni essere umano, "sistemi di assistenza, tutela e compensazione" (Corchia, 2013, p. 321), i cosiddetti "Diritti sociali", un nuovo tipo di diritti soggettivi che mirano a ridurre le disuguaglianze sociali, a supportare le fragilità, ad assistere i più deboli, con interventi da parte degli Stati che inseriscono tali diritti nelle loro carte fondamentali (Costituzioni) e intervengono nella salvaguardia degli stessi attraverso i loro apparati amministrativi.

Gli interventi dello Stato Sociale trovano realizzazione attraverso le figure professionali che negli stessi anni del dopoguerra vanno via via definendosi e che qui indichiamo come "operatori del *Welfare*": sono coloro che costituiscono la parte attiva nella realizzazione e nella gestione dei programmi e dei servizi offerti dallo Stato o dalle istituzioni (non più solo pubbliche, ma anche private, come vedremo meglio nel seguito del testo) per garantire il benessere, la protezione sociale, un'adeguata qualità della vita di tutti i cittadini, ma in particolare di quelli tra loro più fragili a causa di povertà, disabilità, malattia, discriminazione, emarginazione, disagio, riconducibili a cause non dipendenti dalla loro volontà. Il loro intervento realizza e garantisce quei diritti fondamentali e inalienabili che sono alla base di ogni democrazia moderna, affinché quei diritti non restino solo buone intenzioni. Un compito duro e difficile a salvaguardia di valori che non vanno dati per assodati, ma continuamente difesi e ribaditi, ancora un miraggio lontano per molti nel mondo che non fanno parte del "primo" (mondo), ma anche per chi è ai



marginari delle nostre società avanzate.

Ora, per meglio inquadrare in quale sfondo e con quale mandato operano i lavoratori che si occupano di svolgere attività nel settore dei servizi alla persona, riteniamo utile iniziare ad accompagnare il lettore all'interno di una differenziazione dei concetti di "ente pubblico" ed "ente privato".

L'operatore del Welfare opera nel contesto dei servizi sociali, socio-sanitari, educativi ed assistenziali nella promozione della salute intesa secondo la definizione dell'O.M.S. che recita "Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity"<sup>1</sup>, cioè non una semplice assenza di malattia, ma la risultante di uno stato di benessere psico-fisico-sociale. L'operatore agisce su incarico e mandato dell'ente di appartenenza e secondo la propria specifica professionalità, varia e attinente a diverse formazioni professionali abilitanti che andremo a delineare più oltre in questo testo.

Dopo questa necessaria premessa, riteniamo imprescindibile spiegare a quali enti facciamo riferimento, partendo da riportare la definizione che riguarda le persone giuridiche pubbliche. Esse, come definito dall'articolo 11 del Codice Civile<sup>2</sup>, mirano a perseguire scopi di rilevanza generale e di carattere pubblico, in contrapposizione alle persone giuridiche private che per loro natura perseguono scopi privatistici (di un singolo, o di pochi).

Ciò che distingue l'ente pubblico dal privato lo ritroviamo principalmente nelle diversità rispetto:

- agli scopi per cui si formano ed esistono
- alle competenze necessarie al raggiungimento di tali scopi
- alla differenza nella produzione di ricchezza.

Se le prime due distinzioni riguardano la varietà di persone giuridiche molteplici anche all'interno della stessa categoria, pubblica o privata, è proprio nell'ultimo dei punti dell'elenco che incontriamo la caratteristica che maggiormente afferma l'identità del pubblico rispetto a quella del privato, per il fatto che il pubblico non genera ricchezza

---

<sup>1</sup>La Costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità è stata adottata dalla Conferenza Internazionale sulla Salute tenutasi a New York nel 1946, firmata il 22 luglio dello stesso anno dai rappresentanti di 61 Stati, ed entrata in vigore il 7 aprile 1948.

<sup>2</sup> Articolo 11 del C.C. "Le province e i comuni, nonché gli enti pubblici riconosciuti come persone giuridiche godono dei diritti secondo le leggi e gli usi osservati come diritto pubblico."

economica ma alimenta, anzi, il tristemente noto “debito pubblico”. È comunemente accettato, difatti, che la “ricchezza” generata dai nostri enti pubblici per eccellenza (regioni, province e comuni) sia quella dei servizi resi ai cittadini, nella loro globalità e il più possibile “per tutti”.

Fatta la dovuta distinzione tra ente pubblico ed ente privato, andiamo verso la definizione di “Privato Sociale”, con la quale sembriamo addentrarci in una contraddizione nei termini, che colloca questo particolare tipo di enti a ridosso di un’identità che sta tra il privilegio privatistico e quell’interesse generale tipico del pubblico. Si tratta di un settore denominato anche “non-profit”, a sottolineare da una parte l’opposizione (non), ma anche la derivazione dal settore privato (profit).

Riteniamo opportuno soffermarci per poco a collocare, anche temporalmente, il periodo e le condizioni da cui il settore ha avuto origine.

Uno dei primi antecedenti del non-profit può essere rintracciato nel movimento delle cooperative attorno alla metà dell’Ottocento, quando emersero organizzazioni fondate sulla cooperazione e sul principio del beneficio comune a favore delle classi popolari in alternativa al modello di impresa capitalistica tradizionale: “Fin dall’inizio e almeno fino alla Seconda guerra mondiale il movimento cooperativo italiano tiene insieme diverse anime politiche” (Sacchetto & Semenzin, 2014, p. 4). I diversi orientamenti politici, l’aggancio ad essi nelle fondamenta costitutive e nella ricerca di legittimazione e supporto permangono ancora oggi, sebbene in modo sfumato e non deliberato. Un primo orientamento “considerava le cooperative come un modo per sviluppare una *società di liberi produttori* e superare così, come predicava Giuseppe Mazzini, le contraddizioni tra capitale e lavoro. Un secondo orientamento di stampo socialista vedeva nelle cooperative uno strumento per difendere e organizzare la classe operaia, enfatizzando la partecipazione dei membri e il perseguimento di obiettivi sociali” (p. 4).

In seguito al tentativo di manipolazione delle cooperative da parte della politica fascista verso gli interessi del patronato, nel “ventennio”, depurandole dalle ideologie socialiste e tentando di portarle verso il corporativismo, con la fine della guerra e la Liberazione del 1945, le cooperative affermano più fortemente le proprie radici ideologiche, ma nuovamente in maniera non univoca.

Resiste, attualmente, nello sfondo dell’identità politica delle cooperative, da una parte lo spirito di sinistra (abbinabile al socialismo e al comunismo), dall’altra un’anima legata

all'ambiente cattolico. Ma già negli anni Cinquanta, con l'avvento del boom economico, nelle società cooperativistiche inizia a prevalere, o almeno a convivere, non senza contraddizioni, l'interesse alla competitività del mercato piuttosto che quello di contrasto al capitalismo. Si affermano quindi come "Terzo Settore", facendo seguito al primo, quello pubblico, e al secondo, quello privato e lucrativo.

La contraddizione di fondo viene contestata già dai movimenti degli anni Sessanta e Settanta, che fanno emergere un problema, ad oggi non del tutto risolto, quale lo sfruttamento della forza lavoro e la sovradimensionalità di alcune organizzazioni a discapito della partecipazione dei soci-lavoratori all'impresa.

Negli anni Ottanta e Novanta il sistema cooperativistico si espande fortemente dando vita al sistema di appalti e sub-appalti di servizi a tutto campo fondato sul "massimo ribasso" nella partecipazione alle gare, e affermandosi come settore che gode di privilegi concorrenziali e legislativi (supportati in questi aspetti ancora in parte dal livello politico originario di centro-sinistra).

Gli anni 2000 sono caratterizzati dal passaggio più marcato verso l'espansione per numero e dimensioni delle cooperative, che in alcuni casi vengono a far parte a pieno titolo di quel sistema che, in un tempo ormai ampiamente superato, volevano contrastare, aggredendo il mercato da società per azioni quotate in borsa (è il caso di Coop Italia, della rete di grande distribuzione, nata nel 1863 come "Società Cooperativa Consumatori e Produttori" e divenuta nel 2002 Coop Italia S.p.A.).

Per fornire uno spaccato del quadro di inserimento delle cooperative nel panorama produttivo italiano, in quanto a numero, struttura, performance e occupazione di lavoratori, ci affidiamo ai dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), che svolge un ruolo fondamentale nella raccolta, elaborazione e pubblicazione di informazioni statistiche che vengono utilizzate per la pianificazione, la valutazione e la formulazione di politiche pubbliche a livello nazionale e locale.

Dal rapporto ISTAT (2019) "Struttura e performance delle cooperative italiane. Sintesi per la stampa" nel 2015 risultano attive in Italia 59.027 cooperative (pari all'1,3% delle imprese attive sul territorio nazionale) che hanno occupato poco più di 1,2 milioni di addetti (dipendenti e autonomi), pari al 7,1% dell'occupazione totale delle imprese, e hanno generato un valore aggiunto di 28,6 miliardi di euro.

Questo rapporto compilato dall'ISTAT (2019) nasce proprio dal crescente interesse a

valutare il peso della forma d'impresa cooperativistica nel totale della crescita economica del paese, giungendo al dato che il valore aggiunto generato è pari al 4% del totale delle imprese in Italia, dato che consideriamo rilevante.

Nello stesso rapporto ISTAT (2019) si indica che il lavoro dipendente supera l'85% della forma contrattuale prescelta, "concentrati nella classe di età 30-49 anni (58,5%), il 13,1% ha un'età compresa tra 15 e 29 anni e più di un quarto è over 50. Prevale il genere femminile (52,2%) mentre sotto il profilo dell'istruzione circa il 66% dei dipendenti possiede un diploma di scuola secondaria (di I o II grado) e oltre il 15% è laureato contro un 5% che ha acquisito al massimo la licenza primaria" (p. 3).

Se dunque il lavoratore "tipo" di una cooperativa ha un contratto da dipendente, non più così scontato nel panorama del mondo del lavoro, e possiamo delinearlo come una persona in età matura (sopra i 30 anni e spesso sopra i 50 anni) in possesso di un diploma di scuola secondaria di primo o secondo grado, che equivale al solo obbligo scolastico o poco più, di genere femminile, possiamo affermare che la forza lavoro assorbita appare proprio quella che soffre maggiormente di problemi occupazionali.

Per addentrarci nel settore di attività delle cooperative di maggior interesse a questo elaborato, proseguiamo illustrando l'attività delle cooperative sociali, cioè quella particolare tipologia di cooperative che si occupa dei servizi alla persona e dove gli operatori del *Welfare* trovano collocamento lavorativo nella la stragrande maggioranza dei casi, certamente in misura molto elevata rispetto sia al settore pubblico che rispetto al settore profit.

## **1.2 Le Cooperative sociali: il non-profit per eccellenza**

Introduciamo innanzitutto l'inquadramento legislativo di queste organizzazioni.

Le cooperative sociali, nel più ampio insieme delle forme cooperativistiche, si occupano di servizi alla persona (le cosiddette cooperative di tipo A), o dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (ossia quelle di tipo B). Sono state disciplinate inizialmente dal Codice Civile (Libro VI, Titolo V, "Società Cooperative"), e successivamente dalla Legge n.381 dell'8 novembre 1991 "Disciplina delle Cooperative sociali", fino alla recente Riforma del Terzo Settore del 2017 (D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117) che ha istituito il R.U.N.T.S. (Registro Unico del Terzo Settore).

L'impresa sociale di oggi integra obiettivi sociali con slancio verso le attività economiche, e proprio questo aspetto ha premuto sulla necessità di riunire in un "Registro" la moltitudine di forme assunte dal privato sociale, regolamentando più strettamente gli aventi diritto alle agevolazioni fiscali e alla normativa di settore riservate agli iscritti.

Per comprendere la diffusione e la composizione delle cooperative sociali nel territorio nazionale riportiamo alcuni dati aggregati tenendo conto della più ampia presenza al centro-nord (nelle regioni di Lombardia e Lazio) di queste imprese.

Al 29/08/2023 all'Albo delle Società Cooperative presso il MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) le cooperative registrate in Italia sono 108.102, di cui 23.731 sono cooperative sociali (circa un 22%).

Si tratta di un sistema imprenditoriale longevo, dato che almeno una cooperativa sociale su quattro esiste da più di venti anni. Tale insieme di organizzazioni produce in totale un fatturato di diversi miliardi di euro. Tra i lavoratori occupati a vario titolo vi sono soggetti svantaggiati, anche con gravi situazioni, e persone con disabilità, confermando l'assorbimento di forza lavoro da parte del sistema cooperativistico di soggetti esclusi o molto difficilmente accettati da parte del mercato profit, aspetto che aggiunge ulteriore utilità sociale a queste organizzazioni.

Proseguiamo esaminando nel dettaglio le condizioni contrattuali dei lavoratori delle cooperative sociali, che, è bene ricordare, in alcuni casi, e auspicabilmente spesso, ricoprono la doppia veste di soci-lavoratori, ossia parte attiva nelle decisioni strategiche e gestionali dell'organizzazione prese attraverso lo strumento dell'Assemblea dei Soci (di cadenza almeno annuale, data la necessità di approvare il bilancio attraverso questo organo).

I contratti dei lavoratori delle Cooperative Sociali sono regolamentati principalmente dal C.C.N.L. (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro) delle cooperative sociali, a cui faremo riferimento nel presente lavoro e il cui ambito di applicazione riguarda (Confcooperative Sardegna, 2019) "i rapporti di lavoro all'interno delle cooperative sociali operanti nel settore socio-sanitario-assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo, così come normate dalla legge 8 novembre 1991, n. 381". L'ultimo C.C.N.L., di cui facciamo menzione, è del 21 maggio 2019 sottoscritto a Roma da una moltitudine di soggetti, riportati nella nota a margine, rappresentanti del mondo cooperativistico da

una parte, dei lavoratori dall'altra, attraverso le loro sigle sindacali.<sup>3</sup> Tuttavia, teniamo a precisare che esistono altre forme contrattuali di riferimento del settore, sebbene meno utilizzate, come ad esempio il “Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dipendente dai settori socio-assistenziale, socio-sanitario ed educativo” U.N.E.B.A. (Unione nazionale istituzioni e iniziative di assistenza sociale, 2020), con livelli di inquadramento diversi dal CCNL e che a scopo indicativo e di confronto (vedi più sotto la Tabella 1) indichiamo nelle retribuzioni minime previste, che vanno dai 1.126,34 euro mensili per il Livello 7° (Personale di fatica e pulizia, corrispondente ad A1-A2 del C.C.N.L.) ai 1.837,16 euro per il Livello Quadri (corrispondente a F1-F2 del C.C.N.L.). Il sistema di classificazione degli inquadramenti lavorativi del CCNL (Confcooperative Sardegna, 2019) è articolato in sei categorie, denominate rispettivamente A, B, C, D, E, F. Le aree/categorie sono le seguenti:

- 1) Categoria A: lavoro generico e servizi generici di aiuto domiciliare, di produzione e servizi ausiliari, suddiviso nei Livelli A1 e A2 di posizione economica;
- 2) Categoria B: lavoro qualificato e servizi generici alla persona in ambito socio-assistenziale, con il solo Livello B1 di posizione economica;
- 3) Categoria C: lavoro specializzato, servizi qualificati alla persona in ambito socio-assistenziale, socio-sanitario (Livelli C1, C2, C3 di posizione economica);
- 4) Categoria D: lavoro specializzato, professioni sanitarie, servizi di istruzione/formazione e di inserimento lavorativo, servizi socio-educativi, socio-sanitari (Livelli D1, D2, D3 di posizione economica);
- 5) Categoria E: prestazioni specialistiche e attività di coordinamento (Livelli E1, E2 di posizione economica);
- 6) Categoria F: attività di direzione (Livelli F1, F2 di posizione economica).

Riteniamo interessante dare un parametro di riferimento economico ai livelli sopraelencati, indicando a quali retribuzioni mensili minime corrisponde ognuno di essi. A titolo meramente esemplificativo, riportiamo nella Tabella 1 sottostante le retribuzioni

---

<sup>3</sup> Hanno sottoscritto il CCNL del 2019: Associazione Generale Cooperative Italiane – solidarietà, Confcooperative Federsolidarietà, Legacoopsociali, Funzione pubblica – Confederazione Generale Italiana Lavoro (Fp-Cgil), Federazione Dei Lavoratori Pubblici E Dei Servizi – Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (Fp Cisl), Federazione Italiana Sindacati Addetti Servizi Commerciali Affini E Del Turismo Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (Fisascat/Cisl), Unione Italiana Del Lavoro – Federazione Poteri Locali (Uil-Fpl), Unione Italiana Lavoratori Turismo Commercio Servizi (Uil-Tucs).

minime (lorde) previste:

Tabella 1

*Retribuzioni minime previste dal C.C.N.L. in relazione ai livelli di inquadramento contrattuale.*

<b>Area/categorie</b>	<b>Posizioni economiche</b>	<b>Retribuzione (minima)</b>
A	A1-A2	€ 1.254,62 – € 1.266,21
B	B1	€ 1.325,20
C	C1-C2-C3	€ 1.425,21 – € 1.511,24
D	D1-D2-D3	€ 1.511,24 – € 1.697,06
E	E1-E2	€ 1.697,06 – € 1.831,71
F	F1-F2	€ 2.023,07 – € 2.310,42

Come è possibile notare, i livelli di inquadramento contrattuale sono numerosi, e a ciò corrisponde l'intento delle parti di riuscire a coprire tutta la variegata presenza di personale e delle effettive mansioni svolte nei molteplici servizi di cui le cooperative si occupano. I servizi offerti sono citati nello stesso CCNL (Confcooperative Sardegna, 2019), e risultano riguardare:

- servizi educativi per la prima infanzia e servizi di continuità educativa 0/6; – comunità alloggio per minori;
- centri di informazione e di orientamento;
- centri di aggregazione giovanili;
- servizi di animazione territoriali;
- servizi educativi e di integrazione scolastica;
- centri di accoglienza e integrazione sociale;
- comunità terapeutiche per persone tossicodipendenti;
- comunità alloggio per persone disabili;
- centri diurni e di accoglienza per persone disabili;
- servizi di assistenza domiciliare;

- centri diurni per anziani ed anziane;
- gestione di strutture protette;
- attività di inserimento lavorativo realizzate attraverso la gestione di attività produttive diverse, di cui alla precedente lettera d), finalizzate all'impiego di persone svantaggiate;
- attività per il recupero di persone svantaggiate anche organizzate attraverso strutture comunitarie semi – residenziali e residenziali;
- gestione di case di riposo e/o case albergo per anziani;
- gestione di RSA per qualsiasi categoria di utenti.

Lista che, per esperienza diretta<sup>4</sup>, non risulta esaustiva. Basti pensare alle molteplici sperimentazioni territoriali e locali di servizi, e alla diversità per numero e caratteristiche nell'erogazione da regione a regione, da nord a sud, isole comprese, con grosse disparità tra di esse.

Allo scopo di addentrarci nel tema del presente lavoro, riportiamo quanto cita lo stesso C.C.N.L. a proposito di formazione e diritti/doveri connessi.

Il Contratto Collettivo al TITOLO X affronta l'argomento del "Diritto allo studio e formazione professionale" (Confcooperative Sardegna, 2019). Nell'articolo n. 70 sulla "Qualificazione, riqualificazione e aggiornamento professionale" afferma: "Le parti convengono sulla necessità di predisporre condizioni tali da favorire la partecipazione delle lavoratrici e dei lavoratori operanti nell'area socio-sanitario-assistenziale-educativa cooperativa ai corsi di qualificazione, riqualificazione o aggiornamento necessari a una sempre migliore qualificazione delle prestazioni."

Il Contratto mette in stretta connessione la necessità di aggiornamento e formazione continua con la qualità dei servizi offerti dalle organizzazioni, quindi necessaria o almeno fortemente consigliata. Ciononostante, continua dicendo (Confcooperative Sardegna, 2019):

"A tale scopo le lavoratrici e i lavoratori nella misura massima annua dell'8% del totale dell'organico della cooperativa facente capo al presente CCNL potranno usufruire di permessi retribuiti individuali fino a un massimo di 100 ore annue." A coloro che fanno

---

<sup>4</sup> Ho lavorato nelle Cooperative Sociali come Educatrice professionale dal 1995 al 2020, prima nella regione Veneto, dal 1998 nella regione Lombardia.



la scelta, che riteniamo apprezzabile e stimata, di intraprendere individualmente percorsi formativi dalla posizione di adulti e lavoratori occupati, viene data la possibilità di partecipare a corsi di formazione per l'aggiornamento professionale con permessi retribuiti, ma soltanto per una percentuale di otto lavoratori su cento che consideriamo esigua. Inoltre, l'articolo continua asserendo che "le lavoratrici e i lavoratori che usufruiscono dei suddetti permessi retribuiti dovranno fornire alla direzione aziendale il certificato di iscrizione al corso, il calendario delle lezioni e, successivamente, i certificati di regolare frequenza". È ovviamente legittimo il controllo diretto sulla veridicità dei permessi richiesti dai lavoratori, ma con onere della prova agli stessi, che non sempre (e non da tutte le agenzie formative) è semplice ottenere, finendo questo per costituire un potenziale dissuasore verso la formazione. Infine, l'articolo chiude affermando che "le parti firmatarie si faranno carico ai diversi livelli di sollecitare agli organismi istituzionali competenti la predisposizione di adeguati processi formativi."

In ultimo, si sollecitano "organismi istituzionali competenti" (non meglio specificati) di offrire al comparto operativo una formazione "adeguata", aggettivo che lascia ampi spazi di interpretazione.

Su questo, e altri aspetti relativi alla formazione e aggiornamento professionale degli operatori delle cooperative sociali e dei lavoratori in genere, torneremo approfonditamente a seguire.

## CAPITOLO 2

### LA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI DEL WELFARE

#### **2.1 Gli operatori del Welfare: protagonisti del sociale alla ricerca di riconoscimento e valorizzazione.**

Per addentrarci nell'argomentazione dell'offerta di formazione continua erogata agli operatori del sociale è necessaria una panoramica sulla tipologia di professionisti sui quali stiamo dissertando.

Chi sono, in concreto, gli “operatori del *Welfare*”? Cosa fanno? Come vengono inquadrati professionalmente? Quali titoli e formazione di base è richiesta? E come si aggiornano o dovrebbero aggiornarsi professionalmente?

Riprendiamo qui l'elenco del C.C.N.L. riportato nel precedente paragrafo che, come abbiamo avuto modo di vedere, individua, attraverso le diverse metodologie operative e funzioni, svolte almeno sette settori professionali:

- 1) settore ausiliare,
- 2) settore assistenziale e socio-assistenziale,
- 3) settore sanitario e socio-sanitario,
- 4) settore istruzione/formazione,
- 5) settore educativo,
- 6) settore di coordinamento e responsabili di servizio,
- 7) settore dirigenziale e amministrativo.

La gamma è ampia: basti pensare a quante professioni possono rientrare nella sola distinzione tra “sociale” e “sanitario” o tra “educativo” e “assistenziale” e al fatto che, se per svolgere un lavoro “ausiliario” basta il titolo di studio della licenza media inferiore, i ruoli di coordinamento e management prevedono, ed è auspicabile, il possesso di una laurea specialistica o magistrale.

Un'altra distinzione potrebbe far leva sulle tipologie di servizio dentro uno stesso comparto (ad esempio, sanitario), o sulle fasce di utenza cui ci si rivolge (minori, anziani, persone con disabilità), identificando molti ruoli specifici all'interno dell'organizzazione. Le Cooperative si occupano di anziani, persone con disabilità, adulti, minori che vanno dall'età del nido all'età adolescenziale, in situazione di rischio lieve e moderato

(attraverso i servizi di prevenzione) fino a casi di gravi compromissioni della salute nel concetto più ampio di benessere bio-psico-sociale (vedi par. 1.1).

Ciononostante, la tendenza delle organizzazioni non-profit è quella a specializzarsi nell'offerta di servizi particolari, spesso gli stessi che hanno visto nascere l'organizzazione attorno alla risposta ad un bisogno del territorio di uno specifico target di utenza, ad esempio "anziani", con tutta la gamma che va dall'intervento domiciliare alla gestione di Residenze Sanitarie Assistenziali. Oppure l'organizzazione può essersi focalizzata in una specifica tipologia di servizi, invece che di utenza, come ad esempio nella gestione di "Asili Nido". Ma solitamente la crescita aziendale, nel tempo, corrisponde ad un ampliamento e varietà dell'offerta di prestazioni sociali e di tipologie di utenza, piuttosto che ad un'espansione del territorio di intervento.

Si delinea quindi un panorama complesso e variegato, come si può intuire, che merita un'analisi dettagliata e un tentativo di lettura ordinata che fornisca al lettore una fotografia del settore più vicina possibile alla realtà sotto indagine, comunque in continua evoluzione.

Sebbene già certamente a conoscenza del lettore più esperto, facciamo una ulteriore precisazione relativa alle differenze regionali tra le diverse realtà italiane. La Costituzione italiana all'articolo 117 (Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2001) attribuisce alle regioni autonomia legislativa e amministrativa, consentendo loro di esercitare competenze in ambiti specifici, tra cui la sanità e l'assistenza sociale. Ogni regione, quindi, oltre a prevedere diversa amministrazione e gestione dei servizi sociali e sanitari, indica titoli e requisiti del personale che in tali servizi opera, clausola necessaria a potersi forgiare dell'accreditamento e del supporto economico-finanziario regionale. È possibile quindi trovare differenze da regione a regione (e per la nostra situazione nazionale, tra nord-centro-sud-isole) nella nomenclatura adoperata per definire un ruolo professionale e nel tipo di percorso formativo necessario a conseguire il titolo. Gli stessi corsi abilitanti, talvolta, sono erogati dalle regioni direttamente o tramite enti accreditati, cosicché l'amministrazione regionale mantiene un presidio forte su tipo e numero di operatori presenti.

Adoperiamo qui la scelta di fare riferimento al repertorio delle qualifiche di regione Lombardia, la più densamente popolata tra le regioni italiane, e quella in cui è stata svolta la ricerca sperimentale più oltre illustrata.

Senza quindi la pretesa di riuscire a fornire un elenco completo, ma con l'intento di far luce sulle figure di operatori presenti nelle cooperative sociali, indichiamo le qualifiche più comuni riscontrabili tra i lavoratori, compresa l'indicazione delle mansioni prioritarie, la formazione necessaria a svolgere la professione, dove e come si consegue la qualifica, se pertinente, il titolo di studio richiesto per accedervi.

### 1. Ausiliari Socio-assistenziali (ASA) e Operatori socio-sanitari (OSS).

Si tratta di addetti all'assistenza diretta alle persone bisognose di cure e supporto che affianca diverse figure professionali sia sociali che sanitarie in servizi di tipo socio-assistenziale e socio-sanitario diurne, residenziali o domiciliari. Svolgono mansioni finalizzate a mantenere e/o recuperare il benessere psico-fisico della persona, assistendola nelle attività quotidiane e aiutandola nell'espletamento delle funzioni essenziali. L'OSS ha un approccio più sanitario e lavora in affiancamento all'Infermiere professionale, con un livello di inquadramento superiore rispetto all'ASA (Regione Lombardia, 2022). Per ottenere la qualifica di ASA o OSS, bisogna frequentare un corso di formazione professionale presso un ente accreditato dalla regione di appartenenza. In Regione Lombardia il corso ASA ha una durata di 800 ore, di cui 350 di teoria, 350 di tirocinio e 100 di esercitazioni pratiche. I requisiti di ammissione sono:

- 18 anni compiuti alla data di iscrizione al corso,
- diploma di scuola secondaria di primo grado.

Chi già possiede l'attestato ASA può frequentare un percorso formativo della durata di 400 ore per ottenere la qualifica OSS, oppure svolgere direttamente il corso abilitante della durata di 1000 ore. Nei siti web delle rispettive regioni sono presenti gli elenchi degli enti accreditati alla formazione. Per Regione Lombardia si fa riferimento a "Catalogo dell'offerta formativa per lavoratori e disoccupati" presente sulla pagina web dell'ente (per l'elenco completo vedi il sito web di riferimento <https://gefo.servizirl.it/selezionaPercorsi.php>).

### 2. Educatori professionali

Gli educatori professionali lavorano con persone di ogni età che necessitano di supporto educativo o riabilitativo, in base a un progetto caratterizzato da intenzionalità e continuità, elaborato con un'équipe multidisciplinare di cui l'educatore fa parte assieme ad altri

professionisti del settore. Trovano collocazione in servizi domiciliari, diurni, o residenziali, ma lavorano anche in progetti di promozione territoriale, senza un servizio stabile di riferimento ma in modo trasversale su più realtà (faremo una descrizione più ampia della figura dell'educatore nel successivo par. 2.4). Possono avere una formazione specifica in ambito pedagogico o psicopedagogico, con una laurea di primo livello (triennale, Classe L-19) conseguita presso le facoltà universitarie di Scienze dell'Educazione, o una laurea sanitaria, conseguita in questo caso alla Facoltà di Medicina della Classe L/SNT2. Entrambi i percorsi universitari prevedono un tirocinio pratico, di durata variabile in base alla facoltà e all'Ateneo. Se il titolo è quello conseguito alla facoltà di Medicina, per praticare devono essere iscritti all'ordine professionale delle Professioni sanitarie "Ordine TSRM-PSTRP" di recente costituzione (2018) e facente riferimento alla "Federazione nazionale Ordini dei tecnici sanitari di radiologia medica, delle professioni sanitarie tecniche della riabilitazione e della prevenzione" (FNO TSRM e PSTRP) che rappresenta numerose professioni tecniche della sanità<sup>1</sup>.

I percorsi universitari per diventare EP sono, normalmente, a numero chiuso, e al conseguimento del titolo la tendenza, per coloro che non proseguono negli studi con laurea magistrale o altro, è quella di evitare la collocazione nelle cooperative sociali per la ricerca di lavori meglio retribuiti e con condizioni migliori nel settore pubblico o privato accreditato. Nelle cooperative sociali sono comunque presenti e fortemente richiesti, tanto da essere sostituiti da personale con altro o nessun titolo (in base a semplici esperienze lavorative pregresse) perché impossibili da trovare.

### 3. Fisioterapisti

Sono professionisti sanitari specializzati nella valutazione, nel trattamento e nella prevenzione delle condizioni fisiche che limitano la mobilità, la funzionalità e la qualità della vita di una persona. Hanno laurea universitaria di primo livello Classe L/SNT2 conseguita alle Facoltà di Medicina e Chirurgia e da novembre 2022 hanno un loro Ordine (FNOFI Federazione Nazionale Ordini Fisioterapisti), dopo essersi resi autonomi dal più

---

<sup>1</sup> Questo Ordine esiste dal 15/2/2018, a seguito dell'entrata in vigore della legge 11 gennaio 2018, n. 3 "Delega al Governo in materia di sperimentazione clinica di medicinali nonché disposizioni per il riordino delle professioni sanitarie e per la dirigenza sanitaria del Ministero della salute" che istituisce la FNO TSRM e PSTRP, in rappresentanza di ben **18 professioni sanitarie** e **61 Ordini provinciali e interprovinciali**.

ampio ordine delle professioni sanitarie per aver raggiunto un cospicuo numero di iscritti (attualmente attorno ai 70.000) tale da permettergli di staccarsi dal “multi-albo” TSRM-PSTRP e creare uno specifico Ordine della loro professione. Nelle cooperative sociali operano perlopiù come lavoratori autonomi, su servizi domiciliari ad anziani e persone con disabilità o presso servizi residenziali e semi-residenziali dove è prevista questa figura per le attività di riabilitazione. L’attività da liberi professionisti li vede impegnati con più enti e spesso praticano in autonomia la professione per privati e studi professionali.

#### 4. Assistenti sociali.

Gli assistenti sociali sono professionisti qualificati che offrono supporto sociale, consulenza e orientamento individuale. È una figura che opera con autonomia di valutazione tecnico-professionale in tutte le fasi dell’intervento sociale per la prevenzione, il sostegno ed il recupero di persone, nuclei familiari, gruppi e comunità in situazioni di disagio. Per esercitare la professione di assistente sociale occorre:

- possesso della laurea magistrale nella Classe 87 “Servizio sociale e politiche sociali” e superamento dell’esame di Stato di abilitazione professionale per l’iscrizione all’Albo professionale – sezione A “Assistente sociale specialista”,
- possesso della laurea nella Classe 39 “Servizio sociale” e superamento dell’esame di Stato di abilitazione professionale per l’iscrizione all’Albo professionale – sezione B “Assistente sociale” (Consiglio Nazionale dell’Ordine degli Assistenti Sociali, 2019)

E’ una figura professionale che nell’immaginario collettivo fa parte dei servizi pubblici territoriali, spesso all’interno dei Comuni, o di servizi sanitari di prevenzione come i Consultori e le Case di Comunità. Più spesso di quanto si possa immaginare, però, questi operatori sono assunti da cooperative sociali che forniscono all’ente pubblico questi servizi e il personale connesso, tramite il sistema di appalti. È quindi possibile che l’assistente sociale con cui ci si interfaccia presso lo sportello comunale non sia un dipendente pubblico, ma di una cooperativa. L’ambizione del posto pubblico è però molto presente in questo profilo e i concorsi pubblici vengono continuamente rincorsi e partecipati per migliorare la propria situazione professionale, con l’effetto di un alto turnover nella categoria.

#### 5. Terapisti occupazionali e Terapisti della Riabilitazione Psichiatrica

Seppur raramente offerti dal mercato del lavoro, per la scarsità di corsi e posti disponibili presso le facoltà universitarie, e forse anche per la scarsa conoscenza di questi profili, si occupano di valutare e trattare le difficoltà delle persone nel partecipare alle attività quotidiane e nel raggiungere una buona qualità di vita o della cura e riabilitazione di persone affette da patologia psichiatrica. Hanno una laurea di primo livello Classe L/SNT2 conseguita presso le facoltà di Medicina. Rientrano nell'ordine delle professioni sanitarie (TSRM-PSTRP) e all'interno delle cooperative sociali lavorano su servizi legati all'intervento con la disabilità e la psichiatria, ma non sono molto diffusi. Come per i fisioterapisti, prediligono al contratto di dipendenza con la cooperativa l'attività da liberi professionisti, almeno fino, o in alternativa, all'accesso a servizi pubblici del Sistema Sanitario Nazionale.

#### 6. Psicologi

Possono essere impiegati nelle cooperative sociali per fornire servizi di consulenza, sostegno emotivo e valutazione psicologica alle persone con bisogni speciali, nelle comunità e servizi residenziali o talvolta per servizi diurni e domiciliari. Spesso occupati anche nel settore educativo, in assenza della possibilità di reperire educatori professionali. Sono laureati in Psicologia (con laurea triennale classe L-24 o magistrale classe LM51) e qualora intendano esercitare, devono registrarsi presso il loro ordine professionale. Il *mismatch* tra l'inquadramento lavorativo che le cooperative sociali possono offrire e l'identità professionale degli psicologi crea sovente una situazione lavorativa presso queste organizzazioni vissuta come "di passaggio" verso lo sganciamento e l'avvio della libera professione di psicoterapeuti o la contemporaneità del regime dipendente (presso la cooperativa)-lavoratore autonomo (presso studi professionali).

#### 7. Medici e Infermieri professionali

Solitamente operano all'interno di strutture sanitarie e socio-sanitarie come le R.S.A., ma anche nelle équipe multidisciplinari dei servizi territoriali (Consultori familiari o Case di Comunità, per fare un esempio) o nei servizi domiciliari. Queste figure sono richieste per i servizi accreditati alla cooperativa dalla regione di riferimento, che al fine del rilascio dell'autorizzazione ad erogare il servizio (e le relative rette rimborsate dalla regione)

richiedono la presenza di personale con queste specifiche qualifiche. Hanno titolo universitario conseguito presso le facoltà di Medicina e iscrizione all'ordine o albo di riferimento. Nelle cooperative lavorano per scelta personale rispetto all'accesso al S.S.N., e sono inquadrati come dipendenti o liberi professionisti, a seconda di ogni caso particolare. Parliamo di scelta personale del lavoro cooperativistico per questi profili perché è nota la pressante richiesta di operatori sanitari nel servizio pubblico, sebbene accessibile solo tramite concorso. Evidenziamo inoltre, per questi, e in generale per ogni lavoratore, l'esistenza di una cospicua e complessa normativa nazionale a riguardo che vieta ad un dipendente pubblico la possibilità di lavorare anche per un'impresa privata, salvo alcune ristrette eccezioni per le quali si rimanda alle leggi sulla Pubblica Amministrazione.

#### 8. Amministrativi e segreteria.

Si occupano del back office e in generale della attività di segreteria, senza bisogno di una qualifica definita, ma solitamente in possesso di un diploma di scuola secondaria superiore. Operano con contratto da dipendenti, all'interno degli uffici della o delle sedi dell'organizzazione.

#### 9. Dirigenti, Presidenti e Responsabili dei servizi.

Qui la casistica è ampia e risulta arduo tentare una descrizione univoca. Sono persone che spesso hanno una storicità all'interno della Cooperativa, o sono gli stessi soci fondatori dell'organizzazione, oppure che acquisiscono un ruolo manageriale dopo una lunga permanenza nei settori operativi.

#### 10. Consulenti esterni.

Si tratta di formatori, supervisor, commercialisti, responsabili sicurezza e qualità, web designer, e altri professionisti esterni all'organizzazione che offrono risposte a bisogni specialistici e in rapporto di liberi professionisti con l'organizzazione. In questo gruppo rientrano anche esperti, artisti, tecnici, assunti temporaneamente per specifiche attività di laboratorio o eventi quali ad esempio feste, convegni, seminari.

Completata la panoramica sugli operatori del *Welfare* che, come più volte precisato, non



ambisce certamente a ricalcare ogni specifica realtà organizzativa, ma che riteniamo sufficientemente utile ad un'immagine realistica dei lavoratori presenti nelle cooperative sociali, procediamo con l'affrontare l'argomento dell'aggiornamento professionale di chi giornalmente sperimenta queste particolari "trincee", nel senso di cui abbiamo parlato nell'Introduzione.

## **2.2 L'offerta formativa per l'operatore del Welfare: una questione spinosa**

Diamo solo un accenno, qui, nell'importanza fondamentale, a tratti vitale, di mantenersi in aggiornamento e apprendimento continuo per un qualsivoglia lavoratore, a un tema che trovò un forte slancio negli anni Novanta del XX° secolo e che richiama il concetto della *knowledge society* dell'Unesco (2015), oltre a moltissima altra letteratura europea e internazionale. Gli esordi del concetto di educazione permanente risalgono al dopoguerra, e arrivano sino all'Obiettivo n. 4 dell'Agenda 2030 dell'O.N.U. (2015) che ambisce a "fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti"

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come la numerosità di profili, la varietà di qualifiche, l'estrema complessità di servizi offerti, competenze, requisiti, attività, mansioni richieste rendano arduo inquadrare un'immagine a fuoco dell'operatore del *Welfare*. Ma questo ci è utile ad accompagnare il lettore a comprendere quanto sia delicata la gestione, e centrale la formazione, per lo sviluppo personale e professionale di tutti i collaboratori che compongono l'organico delle cooperative, di qualunque tipologia si tratti.

E si aprono qui ulteriori criticità.

È importante, infatti, sottolineare nuovamente (vedi par. 2.1) che le qualifiche necessarie a lavorare nel *Welfare* possono variare a seconda della regione, delle normative locali e dei requisiti specifici dell'organizzazione di appartenenza. E questo aspetto ci consegna un panorama frammentato all'interno del quale fare ordine sugli aspetti di gestione del personale non è affatto semplice. Allo stesso modo, diventa molto difficile fare una panoramica sull'adesione, la proposta di offerte formative e di aggiornamento professionale agli operatori del *Welfare*, ed in particolare a quelli che afferiscono al terzo settore. Come abbiamo avuto modo di vedere, lo stesso C.C.N.L. lascia ampi spazi di

libertà sul dovere delle organizzazioni di aggiornare i dipendenti, al punto da incontrare realtà dove l'unica formazione erogata viene ad essere la formazione obbligatoria sulla sicurezza, prevista dalla Legge n. 123 del 3 agosto 2007. Di contro, esistono organizzazioni virtuose che credono e investono nello sviluppo personale e professionale delle risorse umane, perché in linea con il loro sistema valoriale e di mission, e non solo per ottemperare ad obblighi di legge. Ma l'iniziativa di singoli non è sufficiente a garantire la soddisfazione di formazione continua a tutti, che dovrebbe costituire una prassi ancor prima del fatidico 2030.

Altro aspetto che giustifica l'uso dell'aggettivo "spinoso" nel titolo di questo paragrafo è il gap degli operatori del sociale tra settore pubblico e privato, sempre più ampio in corrispondenza all'aumento della privatizzazione di un numero crescente di servizi dell'assistenza pubblica (Gardini & Ferraro, 2015).

Dal decentramento dei servizi sociali dal pubblico al privato degli ultimi 15 anni, legato principalmente a motivi di *spending review* (Fazzi, 2012), il passaggio della gran parte dei *social worker* al terzo settore, e in particolare alle cooperative sociali, ha diminuito le possibilità di offrire condizioni lavorative (dallo stipendio alla possibilità di formazione) di livello qualitativamente elevato. "Social work is culturally considered to be a public activity whose purpose is to protect disadvantaged people through application of the law. Training and specialisation courses for social workers are still predominantly intended to prepare them for public-sector service" (p. 616): attività intesa come tipicamente pubblica così come l'impronta di formazione e specializzazione, quindi. Abbiamo visto più sopra come questo discorso sia particolarmente sentito da alcuni profili professionali, come nel caso degli Assistenti Sociali, ma la fuga verso il lavoro statale resta un miraggio ambito anche da altri professionisti, come ad esempio gli educatori, la cui scelta professionale vira spesso in direzione dell'insegnamento nelle scuole pubbliche. "This representation is largely consolidated in the collective imagination [...] Social work in non-profit organisations is consequently considered to be a fall-back solution connected with atypical functions at variance with the specific features of social work. [...] the non-profit sector is seen as a sort of 'Trojan horse' used to impose on social work methods typical of the market and that entail greater exploitation of workers and impoverishment of the quality of their work." (p. 616). Il paragone all'immagine del "Cavallo di Troia" dell'autore citato rappresenta bene la situazione in cui qualcuno viene introdotto in modo

subdolo o ingannevole all'interno di un gruppo o di un sistema (il *Welfare*) per poi causare danni dall'interno e, in particolare, agli operatori sociali stessi, che vedono impoverita la qualità del loro lavoro. E' ancora con Fazzi che osserviamo quanto il settore non-profit sia considerato un "mercato del lavoro secondario, che costringe gli operatori a sacrificare la propria professionalità e che crea forte insoddisfazione e demotivazione" (p. 616, trad. mia).

Chiaro e lapidario, sebbene ci permettiamo di dissentire in parte, almeno in quei casi in cui la scelta cooperativistica è voluta per ragioni personali o ideologiche, che non rappresentano certamente la maggioranza ma esistono, o per meglio dire resistono, tra chi, ad esempio, come visto per gli operatori del settore socio-sanitario (medici e infermieri professionali), preferisce il lavoro sul territorio a quello nelle istituzioni del S.S.N., o tra chi è fondatore e socio attivo nella cooperativa in cui trova corrispondenza con la propria personalità e valori.

Un altro aspetto che rende difficile questa dissertazione, a testimonianza della complessità che ci stiamo accingendo a rilevare, è la carenza di dati e ricerche sull'argomento centrale del presente lavoro, sia per lo scarso interesse delle pubblicazioni scientifiche nei confronti delle condizioni di lavoro degli operatori del Welfare, sia per la grossa discrezionalità del settore non-profit ad offrire formazione continua ai propri lavoratori, con conseguente scarsità di parametri di riferimento utili a delineare un quadro generale sulla situazione.

Faremo quindi menzione dei casi in cui le cooperative e i suoi lavoratori si trovino vincolati all'erogare, le une, a parteciparvi, gli altri, all'aggiornamento professionale.

Uno dei vincoli cui sono sottoposte queste organizzazioni, a parte la formazione obbligatoria sulla sicurezza, consiste nelle prescrizioni contenute negli appalti del non-profit con gli enti pubblici. Dagli appalti il terzo settore genera la gran parte delle voci dei propri bilanci ed in essi è normalmente indicato che l'organizzazione appaltatrice detiene la responsabilità della formazione e aggiornamento dei propri dipendenti indicando, in alcuni casi, un numero minimo di eventi di aggiornamento obbligatori per non venir meno al capitolato di servizio sottoscritto con l'appaltante. L'onere della cooperativa in questi casi resta, però, quello di organizzare un certo numero di corsi - non si entra in merito, normalmente, a qualità e condizioni di svolgimento per favorire la partecipazione dei lavoratori-. Non è inconsueto che gli operatori del Welfare siano invitati ai corsi

organizzati dall'ente di appartenenza, ma nel caso delle cooperative non è detto che si tratti di ore retribuite al lavoratore che vi partecipa, mentre nel caso degli operatori del settore pubblico è quasi scontato che si tratti di ore lavorative in cui anziché svolgere il servizio ci si ritrova a fare formazione. Non è difficile immaginare la demotivazione degli operatori del privato sociale quando sono compresenti con operatori del pubblico ad uno stesso evento formativo, e gli uni non sono retribuiti, gli altri sì.

Per accennare anche alla qualità - nel senso di adeguatezza - dei corsi erogati dal non-profit, mi riferisco ad un altro aneddoto personale, che aiuterà ad avere un quadro più realistico della situazione.

In qualità di coordinatrice degli educatori di una cooperativa, appaltatrice di un servizio per i minori della provincia bresciana, mi trovavo ad una riunione di valutazione e monitoraggio del servizio in cui era presente la Direttrice dell'ente committente. In maniera inaspettata la dirigente mi chiese quali fossero i titoli dei corsi di aggiornamento che la cooperativa intendesse offrire ai propri operatori quell'anno. Con sincerità ammissi che tra i titoli richiesti dagli operatori stessi figurava un corso di difesa personale. La Direttrice inorridì ed espresse in maniera chiara la scelta totalmente inopportuna del tema del corso, a suo parere, a discapito di aggiornamenti legati all'agire educativo con minori. Il corso venne comunque svolto e ampiamente partecipato. La richiesta degli operatori di partecipare ad un corso sui metodi di difesa personale, se la Direttrice mi avesse permesso di argomentare, a mio parere, andava invece accolta, perché innanzitutto rispondeva ad un chiaro bisogno di tutela individuale di un gruppo quasi totalmente al femminile che non aveva a che fare solo con bambini ma anche con i genitori dell'ambito della Tutela Minori, e che stava lavorando in un clima evidentemente non collaborativo; in secondo luogo, perché gli operatori che avessero deciso di parteciparvi lo facevano nel loro tempo libero, in quanto non retribuiti né per questo né per gli altri corsi, quindi ritenevo giusto che le abilità acquisite potessero essere spese anche al di fuori dell'ambito lavorativo. Ciò non toglie che la Direttrice aveva ragione: il corso proposto non era affatto inerente alle competenze di un operatore del sociale.

### **2.3 I professionisti iscritti a ordini e albi professionali**

Una necessaria distinzione in merito alla formazione e all'aggiornamento professionale,

che delinea uno dei vincoli per i lavoratori, va fatta per tutte le professioni soggette all'obbligo di iscrizione presso un ordine o un albo professionale, rispetto a quelle che non rientrano in tale categoria. Chi non svolge una professione richiedente l'iscrizione ad un ordine o albo non ha obbligo legale di ottenere quelli che sono noti come crediti formativi, e la scelta di aggiornarsi è personale, libera, in base unicamente ai propri bisogni, ambizioni, curiosità, e aggiungiamo, senso di responsabilità verso la propria crescita personale, oltre che professionale. Fatta salva la situazione, invece obbligatoria anche per questi, in cui l'organizzazione di appartenenza richieda al lavoratore la partecipazione a corsi aziendali, svolti all'interno dell'orario di lavoro.

Discorso diverso va fatta per chi invece è iscritto ad un ordine professionale.

Gli ordini e gli albi professionali in Italia hanno una storia che risale al XIX° secolo: “dopo l'unificazione del Regno d'Italia si procede alla regolamentazione di tutte le principali professioni a cominciare da quella di avvocato e procuratore legale” (Fantin, 2016, p. 231). Possiamo facilmente intuire che le prime professioni che si intesero tutelare furono quelle elitarie che godevano di maggior prestigio sociale e politico. Seguendo ancora Fantin nella sua riflessione, si evince che “tale disciplina, [...], risulta di importanza fondamentale, non solo perché rappresenta il primo intervento organico post unitario volto a regolamentare con legge statale una professione ‘protetta’ ma perché contiene in sé gli elementi caratterizzanti che ispireranno anche tutti gli ordinamenti delle altre professioni (Merusi, 2009: 145), definendo: 1) i principi del monopolio legale dell'esercizio professionale riservato, da questo momento, esclusivamente a coloro che risultano iscritti in appositi albi; 2) l'autonomia degli enti professionali costituiti su base corporativa e dotati di personalità giuridica, 3) il controllo dello Stato, 4) i compiti attribuiti agli ordini (tenuta degli albi e vigilanza sul comportamento degli iscritti). Sulla base di tale impostazione vennero, infatti, successivamente disciplinate anche tutte le altre professioni c.d. protette” (p. 232).

L'ordine professionale nasce quindi come tutela principalmente del cittadino con lo scopo di garantire la qualità delle prestazioni svolte da professionisti che aderiscono ad un codice deontologico e a standard di servizio, tra cui la congruità degli onorari applicati. Il concetto di “albo” sta alla base del concetto di ordine, perché non può esistere un ordine senza albo, mentre può esistere un albo senza ordine, che in questo caso è un'associazione libera in ambito puramente privato, la cui iscrizione non è obbligatoria per legge (Concas,

2014). L'ottenimento dell'abilitazione professionale, necessaria per potersi iscrivere agli ordini, consegue, a seconda dei casi, al superamento dell'esame di stato, allo svolgimento di un tirocinio professionale, o all'ottenimento di specifico titolo di studio di per sé abilitante, oltre a requisiti morali e l'assenza di precedenti penali. È ancora Concas a guidarci nella riflessione. In Italia esistono oggi 32 ordini ed albi professionali, “numero che non ha riscontro negli altri paesi, che nella maggior parte dei casi conoscono esclusivamente l'albo dei medici e quello degli avvocati, come in Gran Bretagna, USA, Cina, per menzionare i paesi più grandi del mondo e con le economie e le discipline scientifiche più sviluppate” (p. 4). Uno dei tanti esempi del nostro complesso sistema burocratico.

Gli ordini vengono finanziati esclusivamente attraverso le quote annuali dei membri, senza alcun onere per le risorse pubbliche. Gli iscritti trovano negli organi di riferimento offerte di formazione e aggiornamento professionale riconosciute e i relativi crediti obbligatori da conseguire annualmente (conteggiati e rendicontati normalmente ogni triennio).

Tra le professioni di cura quelle costituite in un ordine sono innanzitutto le professioni sanitarie, ed è facilmente comprensibile qui l'intento legislativo di tutelare il cittadino che si rivolge ad un professionista che può esercitare solo in presenza di determinati requisiti. Il ministero della salute vigila sugli ordini provinciali e regionali delle professioni sanitarie riuniti nelle relative federazioni nazionali con sede a Roma. Indichiamo di seguito le più note e i relativi siti web (Ministero della Salute, 2023):

- Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri [FNOMCeO | Portale della Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri](#),
- Federazione Nazionale Ordini professioni Infermieristiche [FNOPI | Federazione Nazionale Ordini Professioni Infermieristiche](#),
- Federazione Nazionale della professione ostetrica [Federazione Nazionale degli Ordini della Professione di Ostetrica | \(fnopo.it\)](#),
- Federazione Nazionale Ordini dei TSRM e delle professioni sanitarie tecniche, della riabilitazione e della prevenzione [FNO TSRM e PSTRP - Federazione nazionale degli Ordini tecnici sanitari radiologia medica e professioni sanitarie tecniche della riabilitazione e della prevenzione \(tsrm-pstrp.org\)](#),

- Consiglio Nazionale Ordine degli Psicologi [Home - CNOP \(psy.it\)](http://Home - CNOP (psy.it)),
- Federazione Nazionale Ordini Fisioterapisti [FNOFI - Federazione Nazionale ordine Fisioterapisti](http://FNOFI - Federazione Nazionale ordine Fisioterapisti).

Tutte le professioni sanitarie (psicologi compresi) hanno l'obbligo di conseguire crediti formativi obbligatori che vengono indicati con l'acronimo E.C.M. (Educazione Continua in Medicina), attualmente nella misura di 50 crediti all'anno e 150 crediti nel triennio. La normativa di riferimento è contenuta nel Documento "La formazione continua nel settore Salute" dell'"Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano" del 2017 (di cui riportiamo un estratto, nell'Allegato 1, delle parti più importanti e collegate agli argomenti qui trattati), che al punto 1 dell'articolo 1 recita:

"La formazione continua dei professionisti sanitari è espressione del valore fondamentale della tutela della salute." Come non concordare.

La figura dell'Assistente Sociale non rientra nelle professioni sanitarie ma ha un suo ordine (tutte le informazioni a riguardo sono reperibili sulla pagina web [CNOAS – Ordine Assistenti Sociali Consiglio Nazionale](http://CNOAS - Ordine Assistenti Sociali Consiglio Nazionale)) che prescrive agli iscritti un obbligo formativo nella misura di 60 crediti nel triennio e, caso non isolato, prevede quanti di tali crediti debbano essere conseguiti sull'argomento della deontologia professionale.<sup>2</sup>

### *2.3.1 Il caso particolare degli Educatori Professionali*

L'educatore professionale è presente nel nostro paese e nei paesi europei fin dagli anni Cinquanta del secolo scorso; la prima scuola per educatori professionali è stata fondata nel 1953 (Scarpa, 2018). Da allora i cambiamenti sociali e professionali sono stati molti e oggi l'Educatore Professionale (E.P.) è un titolo universitario che si ottiene attraverso una laurea di primo livello a indirizzo socio-pedagogico presso le Facoltà di Scienze della Formazione o Scienze dell'Educazione (a seconda dell'Ateneo), o a indirizzo socio-sanitario presso le Facoltà di Medicina, come già descritto nel par. 2.1.

È una figura professionale che si occupa di sostegno, cura e riabilitazione a favore di persone di ogni età e/o per gruppi di persone, attraverso la formulazione, attuazione e verifica di progetti educativi caratterizzati da intenzionalità e continuità, parole fondanti

---

<sup>2</sup> "Ogni professionista assistente sociale, per adempiere all'obbligo formativo, deve conseguire nel triennio n. 60 crediti formativi, di cui almeno 15 per attività ed eventi concernenti l'ordinamento professionale e la deontologia (crediti formativi deontologici)." In Regolamento per la Formazione Continua degli Assistenti sociali, [https://cnoas.org/wp-content/uploads/2023/01/Regolamento\\_FC\\_CNOAS\\_01.01.2023.pdf](https://cnoas.org/wp-content/uploads/2023/01/Regolamento_FC_CNOAS_01.01.2023.pdf)

del lavoro educativo. Promuove interventi che contribuiscono al pieno sviluppo delle potenzialità di crescita personale, di inserimento e partecipazione sociale.

Nell'ambiente del settore sociale è frequente il riferimento alla domanda: “faccio l'educatore. Bello, e cioè?” che i professionisti si sentono sovente rivolgere dalle persone estranee al settore. La difficoltà a comprendere esattamente il ruolo dell'educatore professionale sta nella complessità del lavoro educativo che rende nebuloso, talvolta per lo stesso professionista, spiegarne la funzione, soprattutto quando il contesto di operatività è al di fuori dell'ambiente scolastico, considerato culturalmente il comparto educativo per eccellenza.

La sua professionalità si è sviluppata negli anni Sessanta e Settanta prendendo la forma di colui che promuoveva l'integrazione delle persone “escluse”, “stigmatizzate”, allontanate dalla vita sociale e dalla partecipazione a scuola, lavoro e diritti. In quegli anni l'apporto di questa figura professionale fu determinante nel lavoro con i carcerati, ad esempio, o negli istituti psichiatrici.

È un lavoro che si adatta e vive dei cambiamenti culturali e sociali, in continuo scambio ed interazione reciproca con essi: li promuove e ne è determinato. È quindi una professione che non è definita bene dal “cosa fa” ma piuttosto dal “per chi lo fa”, ovvero a quale bisogno sociale, educativo, riabilitativo risponde, nell'immensa e indefinita gamma dei bisogni umani.

Dal 2018 ha un proprio albo professionale, evento atteso da decenni e richiesto a gran voce dagli educatori che speravano finalmente in un maggior riconoscimento professionale, ma dal quale molti sono rimasti esclusi. La possibilità di iscriversi riguarda esclusivamente gli educatori con titolo conseguito alla facoltà di medicina, o con qualifiche professionali (post-diploma, rilasciate dalle Regioni) ottenute molti anni or sono o, infine, per una limitata finestra temporale ormai scaduta, a coloro che potevano dimostrare di aver svolto la professione, pur senza titolo abilitante, per almeno tre anni e che hanno potuto accedere agli “elenchi speciali”. L'albo è quello delle professioni sanitarie (TSRM-PSTRP) dove l'educatore è presente, attualmente, assieme ad altre 17 professioni, con cui non sente di condividere il mandato professionale di fondo perché professionisti che operano quasi esclusivamente nei servizi sanitari (dai tecnici di radiologia, ai podologi). Dall'albo sono rimasti esclusi gli educatori professionali ad indirizzo socio-pedagogico (con titolo conseguito a Scienze dell'Educazione, per



intenderci), in base ad una distinzione non esente da polemiche, che dopo anni di ricerca di integrazione tra i comparti sociali e sanitari<sup>3</sup> ha di nuovo scisso due ambiti che nel caso dell'educatore convivevano da sempre. Il paradosso di fondo consiste nel fatto che, indipendentemente dalla qualifica conseguita in un modo o nell'altro, gli educatori fanno tutti lo stesso lavoro, con la stessa tipologia di utenza, all'interno degli stessi servizi, ma ad oggi alcuni hanno un Ordine, la gran parte no.

L'ANEP, Associazione Nazionale degli Educatori Professionali (informazioni specifiche sono reperibili alla pagina web dell'associazione <https://www.anep.it/>) attiva dal 1992, con sede a Bologna, si impegna da sempre proprio nel riconoscimento giuridico degli E.P. e nell'istituzione di un "percorso formativo unico".

Da questa corposa premessa deduciamo che solo gli educatori iscritti all'albo sono tenuti al conseguimento dei crediti formativi obbligatori previsti per tutti gli operatori sanitari (gli ECM, per la stessa quantità, già citata, di 150 crediti nel triennio). Per tutti gli altri che si sentono, sono, vengono identificati, come "educatori" la formazione resta una scelta volontaria e autonoma.

Io, autrice della presente tesi, sono a mia volta un'educatrice professionale dal lontano 1996, sebbene non più praticante, e ho continuamente in questi anni aderito ad occasioni di aggiornamento professionale. Posso anche affermare, dalle centinaia di colleghi conosciuti lungo la mia carriera, che come me, per senso di responsabilità, interesse, curiosità, per lo strano lavoro che ci siamo trovati a fare, la gran parte degli educatori si aggiorna e fa formazione, indipendentemente e molto prima dell'obbligo.

La motivazione ad apprendere e a formarsi in maniera continua nasce dal bisogno di valorizzare la propria identità professionale, ma anche di definirla nei suoi confini e nel superamento degli stessi, una volta segnati, o almeno, è questa un'ipotesi cui cerchiamo di rispondere nelle prossime pagine.

---

<sup>3</sup> Facciamo qui riferimento in particolare alla Legge 328 del 8 novembre 2000, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, e al DECRETO LEGISLATIVO 19 giugno 1999, n. 229, disposizione che richiamano in più punti la necessità della presa in carico globale nell'aiuto alla persona.

## **CAPITOLO 3**

### **IL BISOGNO DI FORMAZIONE**

#### **3.1 Come un bisogno crea motivazione**

Nel tentativo di inquadrare l'argomento seguente nei suoi fondamenti teorici, partiamo da alcuni dei costrutti tra i più studiati dalla psicologia e dalle scienze sociali: il bisogno e la motivazione nell'essere umano. Ci interessa, in particolare, indagare come la spinta generata da un bisogno muova il comportamento degli individui verso una direzione tesa a soddisfarlo, generando quella che conosciamo come motivazione.

Nella loro accezione più ampia definiamo i bisogni come mancanza di qualcosa, una carenza che preme per essere soddisfatta.

Kurt Lewin, esponente della psicologia dinamica, aveva distinto la specificità del bisogno umano rispetto alla sua riduzione agli aspetti biologici-istintuali antecedenti nell'ambito della ricerca di matrice evolucionistica. "Lewin invitava fermamente a riflettere sulla diversità nella dinamica dei bisogni: nell'animale il bisogno è sempre una reazione a uno stato di necessità, mentre nell'uomo esso ha una progettualità e una strategia che sono date dal suo campo d'azione, cioè dai contesti socioculturali" (Pinkus, 1999). La correlazione con l'influenza del contesto nell'espressione del bisogno e in quelle che sono percepite come possibilità di soddisfarlo, resta ad oggi uno degli aspetti cruciali della ricerca sul comportamento degli individui da parte delle varie correnti della psicologia.

Un ulteriore contributo fondamentale viene da Sigmund Freud e dalla psicanalisi, che nel definire la pulsione e la sua componente energetica inconscia, illuminò sui processi attinenti all'elaborazione del bisogno, amplificandone la plurifattorialità, composta da spinte fisiologiche e psicodinamiche incontrollabili da una parte, individuali e sociali dall'altra, e sottolineando il legame profondo tra bisogno e motivazione ad agire (Pinkus, 1999).

Questa nostra dissertazione non può prescindere dagli studi di Maslow, con la sua nota "piramide", ovvero la rappresentazione che genericamente viene utilizzata per sintetizzare la gerarchia che attribuì ai bisogni umani, in relazione agli studi sulla personalità. Maslow, nel libro "Motivazione e personalità" (1973), indica i bisogni fondamentali come composti da, e in quest'ordine di importanza:

- fisiologici,
- di sicurezza,
- di appartenenza e affetto,
- di stima,
- e di autorealizzazione.

Per spiegare l'importanza gerarchica attribuita a essi, utilizziamo le sue stesse ed esemplificative parole: "E' vero che l'uomo vive di solo pane, quando non ce n'è. Ma cosa avviene dei desideri umani, quando c'è abbondanza di pane e quando il ventre è cronicamente pieno?" (p. 87). Nel seguito del suo libro, Maslow risponde a questa domanda con la spiegazione che al cessare dei bisogni legati alla sopravvivenza subentrano in una gerarchia di "prepotenza relativa" (p. 87) altre e più alte necessità. Insiste fortemente nel difendere quella che mette in cima alla piramide, l'autorealizzazione, cui attribuisce un significato dalle radici filosofiche: "La vita umana non sarà mai capita, se non si terrà conto delle sue aspirazioni più alte. [...] la ricerca dell'identità e dell'autonomia, il desiderio di eccellere [...] devono ora essere ammessi come una tendenza umana assai diffusa e forse universale" (p. 12).

Impossibile non notare che la gerarchia dei bisogni è al tempo stesso una gerarchia di valori, e che Maslow considera i bisogni fondamentali come diritti naturali connessi allo stesso essere uomo. Torna anche qui l'importanza fondamentale del contesto socio-culturale in quanto a percezione delle possibilità o meno di raggiungere effettivamente ciò che desideriamo, al che l'essere umano rimarrebbe completamente demotivato rispetto ad investire energie nel desiderare ciò che rimane fuori dalla sua portata economica o dalla condizione di svantaggio sociale.

Inoltre, lo stesso autore dedica parte del suo testo a "I desideri di conoscere e capire" (1973), altrimenti indicati come bisogni o impulsi cognitivi, e li considera necessari ad una vita psicologicamente sana e soddisfacente. Afferma l'autore: "Ho osservato casi in cui mi è sembrato chiaro che una data patologia (stanchezza, perdita del gusto della vita, disgusto di sé, generale depressione delle funzioni del corpo) [...] si produceva in persone intelligenti che conducevano una vita banale in un impiego banale" (p. 103). La guarigione da questi stati patologici viene connessa alla ripresa degli studi o all'impegno in attività nuove e stimolanti, al contrario, la sottovalutazione dei bisogni intellettuali porterebbe a cinismo generalizzato, diffidenza, sospetto e generale compromissione del

tessuto di relazioni sociali e interpersonali. Per concludere il riferimento a questo autore, citiamo la sua decisionalità nell'indicare i desideri di conoscere e capire come costitutivi della personalità quanto tutti gli altri e caratteristicamente conativi, cioè con la capacità di motivare allo sforzo in vista dell'ottenimento di una giusta soddisfazione personale.

Il bisogno genera motivazione: la parola deriva etimologicamente da “*motus*”, e significa andare verso qualcosa dotato di un qualche significato per chi compie l'azione.

Le materie che si occupano dei comportamenti umani considerano di grande rilevanza lo studio della motivazione e i suoi riflessi sul comportamento nelle organizzazioni: comprendere i meccanismi della motivazione serve ad ottimizzare il funzionamento di qualsiasi struttura composta da esseri umani. La situazione ottimale per un'organizzazione è quella di avere al proprio interno persone che condividono e abbracciano gli stessi suoi scopi (Premoli De Marchi, 2018). Vale la pena citare almeno due teorie che sostengono quanto la motivazione, connessa al bisogno e al valore ad esso attribuito, influenzino il comportamento lavorativo attraverso l'elaborazione che ne fa Premoli De Marchi nel suo testo sull'etica delle organizzazioni. Per prima la “Teoria dell'aspettativa” di Victor Vroom (1964), secondo la quale “le persone sono motivate ad agire solo se ritengono di poter ottenere dei risultati (aspettativa) che per loro sono importanti (valenza) e realizzabili, ossia esiste una consequenzialità tra prestazione e risultato (strumentalità)” (p. 28). Ciò che viene affermato è come l'uomo non agisca solo in base ai bisogni, ma per risultare motivato necessita di scopi cui attribuisce un valore. La seconda delle teorie che riportiamo è la “Goal setting theory” di Edwin Locke (1968). Egli definisce il *goal* (l'obiettivo) come l'oggetto o scopo di un'azione e sostiene che “definire gli obiettivi aumenta le prestazioni sia individuali, sia di gruppo, perché orienta l'attenzione e aiuta a selezionare le azioni, conduce ad un maggiore sforzo, rende più perseveranti e stimola la conoscenza e l'elaborazione di strategie” (p. 28). Ne deriva che non aver chiari gli obiettivi da raggiungere, o potremmo dire i bisogni cui vogliamo rispondere, comporta una dispersione di energie umane ed organizzative.

Molta altra letteratura sull'argomento dei bisogni è riferita a quelli “indotti”, cui facciamo accenno perché fortemente caratterizzanti la nostra epoca post-moderna e culturalmente globalizzata. Agnes Heller (1980) analizzando il concetto di bisogno in Marx afferma che “il capitalismo è il ruffiano che producendo oggetti sempre nuovi e sempre nuovi bisogni istiga gli uomini a prostituirvisi” (p. 54). L'autrice riconduce a Marx la scoperta della

manipolazione dei bisogni a favore degli interessi del capitalismo e dei suoi profitti e più recentemente Naomi Klein (2001), autrice del libro-manifesto “No logo”, integra il concetto ribadendo quanto il mercato induca a desiderare beni che non ci sono necessari ma che desideriamo per ciò che rappresentano socialmente e per il rinforzo che ne ottiene la nostra identità.

Ne consegue una riflessione su quanto i bisogni possano risentire del momento storico e sociale in cui ritroviamo e motivare (o demotivare) diversamente gli individui a seconda dei valori che le pressioni economiche, etico-morali, filosofiche, esercitano su di essi.

Se la cultura dominante e globalizzata influenza ciò che riteniamo desiderabile, possiamo affermare che questo valga anche per micro-realtà con proprie sottoculture come quelle presenti in ogni specifica organizzazione? Un contesto lavorativo attraverso le sue dinamiche e relazioni interpersonali e, non ultimo, i suoi valori di fondo, esercita sul proprio collaboratore certamente una forte influenza. Per quanto abbiamo detto sin qui, questo condizionamento ha il potere di generare o no motivazione ad agire per soddisfare un bisogno, per quanto pulsante. Questo vale anche per il bisogno di apprendimento e formazione, come vedremo meglio nel seguito.

### **3.2 Il fabbisogno formativo**

Da tutto quanto descritto nel paragrafo precedente su ciò che rappresentano i bisogni per l'essere umano in quanto ad investimento di energie tese a soddisfarli, si rende necessaria una premessa a ciò che segue. Innanzitutto, la scelta di utilizzare il termine “fabbisogno” la riteniamo più adatta ad indicare la totalità di ciò che serve in un dato momento e situazione, rispetto al più generico e vasto concetto di bisogno. Pensiamo al fabbisogno energetico, fabbisogno alimentare, fabbisogno dello Stato, per dare degli esempi.

Affinché la formazione sia ritenuta un fabbisogno da colmare, deve essere connotata di un qualche valore per le persone, che avvertono tale necessità e la esprimono alle organizzazioni di cui fanno parte, e altrettanto valore deve essere attribuito dal ricevente dell'espressione del bisogno (le organizzazioni) che aiuta e motiva a soddisfarlo. La svalorizzazione o svuotamento di valore da parte dei soggetti in relazione (persona/e-organizzazione) del fabbisogno (formativo) comporta un circolo vizioso che porta all'immobilità e disinteresse.

Conosciamo quanto il sistema valoriale di riferimento costituisca una guida nelle scelte, più o meno importanti, che segnano i percorsi esistenziali di ognuno di noi, e quanto poco siamo disposti a scendere a patti quando situazioni o persone ci chiedono di prescindere da essi. Nella scelta della nostra attività lavorativa applichiamo più o meno consciamente i “valori professionali” definiti come “insiemi di aspetti etici, caratteriali, comportamentali, espliciti o impliciti, che influenzano le attività di una professione, determinando un’opzione tra gli obiettivi prefissati e le modalità con cui vengono perseguiti” (Fonte: Indagine ISFOL - ISTAT sulle professioni) ne sono un esempio la retribuzione, le condizioni contrattuali, il grado di autonomia. Allo stesso tempo, ogni organizzazione, e le organizzazioni del *Welfare* per loro stessa natura, sono guidate dai valori di fondo indicati nelle loro *mission* e *vision*, o, nel caso delle cooperative, dagli statuti sociali, dove viene descritto perché esistono e verso quale direzione l’attività di impresa vuole andare.

Viene quindi da chiedersi: quanto la formazione, oggi, rappresenta un valore per persone ed imprese?

Nei primi due capitoli abbiamo visto soprattutto i vincoli legislativi, contrattuali, o il caso dell’appartenenza ad un ordine professionale, che segnano i doveri legati alla formazione e aggiornamento.

Avere il dovere di farlo per obblighi di legge non è sufficiente a provocare una reale motivazione ad aggiornarsi professionalmente, né a promuovere il fatto che le organizzazioni forniscano adeguata ed eccellente formazione interna ai propri collaboratori.

Qualunque apprendimento che non coinvolga la persona al punto che essa sia disposta a darsi una *nuova forma* non è reale apprendimento, rimane in superficie, è “informazione”. Perché si realizzi un cambiamento “di forma”, la formazione deve rispondere ad un reale bisogno, sentito, consapevole e condiviso, non con il fine di un semplice accumulo di attestati o numero di crediti formativi. Concordiamo quindi con Bonometti (2008) nell’affermare che “il processo di analisi dei bisogni formativi si qualifica come un evento sistemico e relazionale, in quanto si attua a più livelli fra loro interdipendenti (persona, gruppo, organizzazione, comunità di pratiche) e in un reciproco rapporto di riconoscimento” (p. 98).

L’analisi del fabbisogno formativo è quindi a pieno titolo un’analisi del sistema di

interrelazioni tra l'individuo e il suo contesto organizzativo in tutte le componenti che ne fanno parte, e delle reciproche influenze che condizionano le parti dinamicamente negli scambi che avvengono, in conseguenza dei rapporti che tra di loro instaurano. Tali relazioni sono sostenute da un reciproco riconoscimento cui affidiamo il significato di valorizzazione delle persone nei loro bisogni, aspettative, capacità, stati emotivi, principi, desideri di autorealizzazione. E viceversa l'identificazione delle persone negli obiettivi, attese, necessità, valori dell'organizzazione.

Una coerente programmazione della formazione interna dei lavoratori non può, quindi, trascurare una conoscenza accurata e a tutto tondo dell'ente e delle persone cui intende rivolgersi, e la chiarificazione e condivisione di tutte le fasi che portano alla stesura di un piano (solitamente annuo) per l'aggiornamento professionale. Ne consegue che la qualità del legame che l'eventuale esperto/consulente per la formazione interna instaura con l'organizzazione "fornisce le premesse affinché la proposta formativa sia compresa e accettata da tutto il personale coinvolto dall'evento e possa promuovere una relazione formativa autentica e costruttiva e sia, inoltre, un'opportunità stimolante per la crescita professionale dell'impresa (innovazione), dei collaboratori coinvolti nella formazione (sviluppo delle competenze personali) e per il formatore stesso (professionalità ed etica)" (Bonometti, 2008, p. 101) Riteniamo importante quest'ultimo aspetto sottolineato dall'autore citato perché non è una rivelazione che sorprenderà alcuno quella che per insegnare qualcosa la devi prima di tutto conoscere molto bene, e, secondariamente, che essere appassionato della materia che tratti trasmette il tuo stesso entusiasmo nel sapere in chi sta per apprendere.

Ci sembra interessante focalizzare, ancora con Bonometti, alcuni concetti chiave dell'analisi del fabbisogno formativo, che fanno da sfondo a molti dei temi qui affrontati:

- la raccolta del bisogno formativo è da intendersi come una attività di ricerca che segue un metodo attinente alla ricerca pedagogica, caratterizzata da intenzionalità e finalità di miglioramento del benessere che va oltre il più semplice obiettivo di un aumento delle conoscenze;
- l'analisi dei bisogni impliciti ed espliciti è di per sé un momento formativo, di condivisione e riflessione di vissuti ed esperienze dei membri dell'organizzazione;
- l'atteggiamento dell'esperto in processi formativi durante questa fase deve essere aperto e sensibile nel captare risorse e vincoli e, parallelamente, selettivo e focalizzato

per definire obiettivi perseguibili e realistici attraverso il suo intervento.

Ritenendo di aver sufficientemente inquadrato l'argomento di questo paragrafo da un punto di vista teorico ed euristico, sebbene molte altre parole potrebbero essere spese per sgranare concettualmente il tema del fabbisogno formativo, intendiamo ora assumere un livello più pragmatico del discorso.

### *3.2.1 Applicare la ricerca alla rilevazione del fabbisogno*

Come già accennato, fare analisi del bisogno nel campo della formazione corrisponde in molti aspetti a fare ricerca pedagogica, ossia quella tesa a valutare criticamente i giudizi e le decisioni con lo scopo di migliorare l'azione educativa (Biasutti, 2021c). Esaminiamo quindi con quali metodi e strumenti l'indagine può essere condotta, allorché ci si appresti a rilevare i dati e gli elementi a supporto di un eventuale intervento formativo e/o di conoscenza di un contesto e dei suoi attori.

I metodi di ricerca applicabili si suddividono nei due paradigmi quantitativo e qualitativo (Biasutti, 2021b):

- 1) quantitativo: considerabile come positivistico o empirico,
- 2) qualitativo: considerabile come naturalistico, interpretativo o fenomenologico.

La ricerca quantitativa riguarda l'utilizzo di procedure e di strumenti che consentono la raccolta di dati sperimentali, principalmente numerici, che sono valutati con metodi di analisi statistica: tra gli strumenti utilizzati, test diagnostici e questionari, di cui si fa ampio utilizzo in psicologia.

Il metodo qualitativo non richiede necessariamente la raccolta di dati con procedure sperimentali. Si utilizzano, ad esempio, il diario degli operatori, appunti raccolti sul campo, la trascrizione di conversazioni, interviste con domande più o meno strutturate, la tecnica del *focus group*. I dati raccolti attraverso questi strumenti si prestano scarsamente a essere sottoposti ad analisi numeriche, come avviene con le tecniche quantitative, e i campi di applicazione, oltre a quello pedagogico, sono quelli dell'antropologia, o della sociologia, per fare degli esempi. Si tratta di ricerche di tipo interpretativo, naturalistico, etnografico, sociologico, semiologico, ecologico (Biasutti, 2021b).

Di fatto non si tratta di due metodi contrapposti. Non esiste conoscenza quantitativa separata da conoscenza qualitativa, essi sono complementari: un caso tipico è quando per



eseguire una corretta analisi quantitativa si parte da uno studio qualitativo degli argomenti selezionati. Mentre le ricerche qualitative considerano il significato di un evento o di un fenomeno, quelle quantitative valutano la portata di questo significato ed esaminano la distribuzione dei suoi effetti su persone e contesti. Gli approcci recenti superano, quindi, questa dicotomia in favore di una ricerca multi-metodo in cui gli stessi costrutti sono rilevati con tecniche diverse, secondo un processo di triangolazione in cui i dati raccolti con una tecnica arricchiscono quelli raccolti con altre tecniche.

Altra metodologia, che trova il suo massimo utilizzo proprio in campo educativo e didattico, è la Ricerca-Azione: è a pieno titolo una tecnica di ricerca, ma con una definizione più ampia rispetto alla ricerca classica (Biasutti, 2021a). Essa accetta come ricerca ogni attività che produca conoscenze o materiali nuovi, o la riorganizzazione e ristrutturazione dell'esistente. Presuppone una partecipazione attiva del ricercatore, ha la caratteristica di coniugare teoria e prassi, il fine di intraprendere un'azione e un intervento concreto che incida nella realtà esaminata senza limitarsi a raccogliere dati su essa, in vista di una trasformazione che può riguardare contesti educativi e sociali di varia natura. Si pone in un rapporto biunivoco tra teoria e prassi: la ricerca influenza l'azione e l'azione orienta la ricerca, attraverso un approccio olistico al problema esaminato che richiede un intervento migliorativo e di superamento di una o più criticità. Gli strumenti utilizzati nella R/A sono poco definibili e concordati con gli stessi destinatari della ricerca; possono essere strutturati e non strutturati, utili a rilevare il problema posto e le decisioni da assumere per quella determinata realtà, in base alle ipotesi formulate inizialmente, che possono anche essere modificate in itinere in accordo con la flessibilità di questo metodo (Trincherò, 2002).

La scelta dell'uno o altro metodo per eseguire la ricerca che si pone lo scopo di raccogliere il fabbisogno formativo è fatta in base a:

- obiettivi specifici e “domanda” a cui il ricercatore/consulente intende dare delle risposte (a sé, all'organizzazione, ai partecipanti, fino ai diversi *stakeholder* coinvolti o coinvolgibili),
- contesto di applicazione della ricerca, più o meno esteso in quanto a: numero dei partecipanti, territorio di riferimento, vincoli e risorse presenti negli uni e nell'altro, soprattutto in quanto a disponibilità alla partecipazione, raggiungibilità e possibilità di interazione,

- tempi e risorse disponibili a disposizione.

È probabile che nel contesto delle organizzazioni del *Welfare*, per quanto detto sin qui e per la conoscenza che ne abbiamo, per la ricerca dei bisogni legati alla formazione sia più adeguato focalizzarsi su una ricerca di tipo qualitativo o su una ricerca/azione, sebbene, come più sopra enunciato, diversi metodi di ricerca siano spesso compresenti e poco separabili in molte delle applicazioni empiriche.

Nella ricerca che nel quinto capitolo presenteremo, ad esempio, la scelta è caduta sull'utilizzo di una metodologia qualitativa, integrata da tecniche quantitative, applicata ad uno studio di caso.

Conclusi gli approcci e i metodi con cui rilevare il fabbisogno formativo, torniamo nel successivo paragrafo al valore che attribuiamo alla formazione professionale, con un focus su quella degli operatori del *Welfare*.

### **3.3 La formazione continua come crescita personale e dell'organizzazione**

Il concetto di formazione continua ha molte diverse interpretazioni sulle quali vogliamo cercare di fare un po' di ordine, ricostruendo la sua evoluzione nel tempo e negli "spazi", intesi come ambienti istituzionali che se ne sono occupati.

Quando pensiamo alla formazione per adulti e lavoratori, l'idea dell'adulto che torna sui banchi di scuola, per quanto in questi casi si tratti di luoghi non appartenenti all'istruzione formale (potrebbe trattarsi, ad esempio, di sale riunioni delle aziende, solitamente non di scuole nel senso stretto del termine), a rivestire il ruolo di studente, non neghiamo, è sempre in qualche modo stridente. In effetti la pedagogia, da cui deriva il ramo dell'educazione degli adulti, all'interno della quale si situa la formazione professionale come una delle sue applicazioni, nasce come scienza che si occupa dell'educazione dei fanciulli: per l'appunto la parola "pedagogia" deriva da due parole greche "*pais*" che significa "bambino" o "ragazzo" e "*ago*" che significa "guidare" o "condurre". In realtà furono gli adulti a ricevere per primi e in modo esclusivo una formazione, pensiamo ai filosofi o ai saggi dell'epoca classica come Socrate e Platone e ai loro seguaci.

Dal VII secolo d.c. e fino agli inizi del '900, grazie soprattutto agli ambienti di formazione confessionale, saranno invece solo i bambini ad essere istruiti, ma principalmente quelli delle famiglie appartenenti all'aristocrazia, che ricevevano un'educazione finalizzata al

ruolo di eredi che avrebbero dovuto rivestire nella società.

L'istruzione universale è un'ideologia che ha trovato spazio solo nel secondo dopoguerra e solo nei paesi del primo mondo (occidentale e sviluppato) all'interno delle dichiarazioni sui diritti universali (ONU, 1948) e sul diritto all'istruzione di base per tutti<sup>4</sup> su iniziativa di organismi come ONU ed UNESCO ("United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization"), agenzia specializzata dell'ONU con il mandato di promuovere la cooperazione internazionale nei settori dell'educazione, della scienza, della cultura e della comunicazione. L'obiettivo 4 dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile (già citato nel par. 2.2) si è reso indispensabile dal fallimento dello stesso traguardo in più occasioni. Compariva difatti già nel "Piano d'Azione di Dakar" del 1980, che è stato adottato durante la "Conferenza Regionale sull'Istruzione per Tutti" promossa da UNESCO e tenutasi a Dakar, in Senegal, e nella "Dichiarazione sull'Istruzione di Base per Tutti" (D.B.E.), della stessa organizzazione, redatta nel 1990 durante il Forum Mondiale sull'Istruzione tenuto a Jomtien, in Thailandia. Nonostante i ripetuti tentativi, nel 2015 in occasione dell'adozione dell'Agenda 2030, restavano ancora 57 milioni di bambini nel mondo che ancora non avevano accesso alle scuole primarie e 103 milioni di giovani che non avevano capacità di base di lettura e scrittura, di cui il 60% donne (O.N.U., 2015).

Al problema di estendere l'istruzione a livello universale, territorialmente parlando, si fa strada, all'incirca nello stesso periodo storico, quello di rendere l'educazione permanente, quindi nel tempo, considerato come tempo di vita che intercorre tra la nascita e la morte di un essere umano.

Il termine "educazione permanente" è stato utilizzato per la prima volta nel rapporto "Learning to Be" dell'UNESCO nel 1972, elaborato da una Commissione Internazionale sull'educazione per il ventunesimo secolo, presieduta da Edgar Faure, prima Ministro dell'Istruzione francese, poi direttore dell'UNESCO, che aveva l'obiettivo di esaminare i cambiamenti necessari nel campo dell'educazione per rispondere alle sfide del futuro, in una società che stava profondamente cambiando verso quella che venne definita "società della conoscenza". La *knowledge society* venne così chiamata per il ruolo importante che la conoscenza e l'informazione stavano assumendo nell'economia e nella società, superando il ruolo tradizionale delle risorse fisiche e del lavoro manuale che fino ad allora

---

<sup>4</sup> L'articolo 26 della "Dichiarazione Universale dei Diritti Umani" dell'assemblea generale delle Nazioni Unite stabilisce che "l'istruzione è un diritto umano" e che "l'istruzione sarà diretta al pieno sviluppo della personalità umana e al rafforzamento del rispetto per i diritti umani e le libertà fondamentali".

erano stati centrali per la produttività (Drucker, 1969). Si fa strada l'idea di mettere in grado le persone di "essere" nel corso del processo di "diventare", in altre parole l'istruzione vista non come un accumulo durante la vita imposto dall'esterno, ma come un patrimonio da acquisire, che filosoficamente parlando, non rientra nel campo dell'aver ma piuttosto in quello dell'essere, in ogni stadio della vita e nelle più disparate circostanze, con l'uomo soggetto centrale dell'istruzione e protagonista del suo apprendimento (Mayo, 2013).

L'educazione permanente nel rapporto Faure, citato più sopra, enfatizzava la necessità di continuare a imparare e adattarsi ai cambiamenti lungo tutto l'arco della vita, anche dopo aver completato il ciclo formale di istruzione. Questa idea si basava sul riconoscimento che il mondo stava cambiando rapidamente e che le persone dovevano essere in grado di acquisire nuove competenze e conoscenze per affrontare le sfide personali e professionali. Da allora, il concetto di "educazione permanente" è diventato una parte essenziale del discorso educativo e formativo in maniera sempre più ampia.

Alcuni autori contestano questa ricostruzione specificando che "l'istruzione permanente [appartiene] alla storia dell'istruzione di qualsiasi paese e pertanto non è un'idea nuova. La troviamo nella tradizione cinese, nel Buddismo Indiano, nella filosofia greca e nello spirito del Rinascimento Europeo. La vera rivoluzione oggi sta nella richiesta popolare di istruzione permanente, non nell'idea in sé" (Gelpi, 1985, p. 18).

Sta di fatto che l'interesse e la richiesta per l'educazione degli adulti, soggetti centrali del *lifelong learning*, negli Stati Uniti prima e in Europa poco dopo, trova terreno fertile solo dopo la Prima guerra mondiale per il completamento degli studi di adulti rimasti illetterati e ora necessari al rilancio dell'economia post-bellica.

Negli anni Cinquanta molte delle scienze sociali affrontarono il tema dell'apprendimento in età adulta in un quadro teorico integrato e facendone oggetto di ricerca. Ricordiamo l'apporto di psicologi come Freud, Jung, Erickson, Maslow e Rogers, di filosofi come Lindeman, Bryson e Benne, di sociologi come Argyris, Bennis, Lewin, Knowles, che da diversi punti di vista cercarono di comprendere i meccanismi di apprendimento e di motivazione ad apprendere, la sua influenza esistenziale, e quella esercitata dal contesto di riferimento in relazione reciproca con il soggetto.

La formazione professionale, all'interno del più ampio paradigma dell'Educazione degli Adulti, costituisce una sua traduzione settoriale legata al mondo del lavoro, alla

qualificazione e riqualificazione di professionisti e lavoratori al fine di renderli competenti rispetto alle richieste del mercato. Difatti essa nasce e si sviluppa parallelamente all'industrializzazione del XVIII° secolo, e da allora vive dei cambiamenti che da questa prima rivoluzione industriale ci hanno portato all'attuale Industry 4.0, "caratterizzata dalla progressiva interconnessione dei dati e dei processi, dalla digitalizzazione delle informazioni e dallo scambio costante di informazioni fra i consumatori e le macchine, oltre che fra le macchine stesse." (Marini, 2018, p. 132).

L'organizzazione del lavoro di stampo fordista, della prima metà del XX° secolo, veniva denominata "Grande Piramide": un edificio fatto di tanti strati verticalmente disposti, che fissava il tipo di rapporto intercorrente tra chi sta in 'alto' e chi sta in 'basso'; tra chi deteneva il potere di prendere decisioni di peso, e chi eseguiva e basta senza criticare, e spesso anche senza capire. "Alla Piramide la formazione piaceva. E molto. Paradossalmente, perché la natura esecutiva dei compiti richiedeva una formazione applicativa, finalizzata più all'addestramento o all'uso di questa o quella tecnica, che alla formazione di una visione complessiva del problema e delle sue possibilità di soluzione." (Montedoro & Pepe, 2007, p. 16).

Continuiamo ad osservare con Montedoro e Pepe come, dagli anni Settanta, quando il palazzo degli uffici è diventato più grande e più importante della fabbrica dove si produceva senza un pensiero a riguardo, la formazione abbia avuto un'altra stagione. Ha iniziato ad avere un suo status organizzativo, attenta a costruire un'organizzazione "consapevole" e alla rilevanza delle relazioni umane. La formazione è diventata parte della strategia, cominciava ad avere un compito rilevante, ma più che in senso pratico-operativo era un mezzo per insegnare la procedura "giusta" da applicare nella risoluzione di problemi, anche senza risolverli. Oggi le gerarchie di potere hanno perso la loro capacità di ordinare il mondo e il pensiero degli uomini, messe in crisi dalla loro stessa rigidità, dalla 'complessità' dello sviluppo ossia dall'esplosione della varietà, della variabilità e dell'indeterminazione. La fabbrica materiale è divenuta immateriale, gli eventi sono imprevedibili e sorprendenti, tutto corre veloce, imprevedibile, da un capo all'altro del mondo. "L'impresa estesa di oggi (extended enterprise) è in realtà un'impresa-rete: anche se conserva l'estetica della piramide di un tempo, è diventata abile a muoversi nella rete, assumendo forme fluide e accettando la complessità che emerge dall'esperienza, senza più pretendere di mettere tutto sotto controllo preventivo" (p. 18).

Il mondo è molto cambiato dai tempi della catena di montaggio, e quel sistema ha perso il controllo su un'economia oggi troppo complessa per i suoi metodi di produzione, in un mondo che ha riscoperto la libertà soggettiva, in cui i bisogni/necessità (prima prevedibili e standardizzati) si sono trasformati in desideri, aperti all'immaginazione e alla personalizzazione.

Per quanto definire univocamente la formazione risulti arduo, per la poliedricità dei fattori che concorrono a delinearne i contorni, ne riportiamo un tentativo attuale, utile a focalizzare come venga intesa. Qui ci concentriamo sul concetto di formazione professionale, intesa come “processo complesso utile a sviluppare potenzialità e ad allenare competenze per porsi in maniera consapevole e nuova di fronte alla realtà al fine di compiere azioni favorevoli al raggiungimento di obiettivi personali e collettivi” (Fasson, 2022).

La formazione professionale è dunque un processo, cioè una serie organizzata e sequenziale di attività o azioni intraprese per raggiungere un determinato obiettivo, caratterizzato da un inizio, uno sviluppo e una fine, che coinvolge spesso più fasi che vengono eseguite in un ordine particolare. Il processo implica l'uso di risorse, tempo e competenze per raggiungere i risultati desiderati, e rimanda all'analisi svolta nei contesti aziendali per ottimizzare e migliorare l'efficienza, la produttività e la qualità del lavoro svolto. In questo processo è centrale il concetto di “competenza”, sul quale facciamo un inciso nel seguente sottoparagrafo.

### *3.3.1 Formare le competenze*

Apriamo una piccola ma necessaria parentesi sul termine “competenze” che sono ampio argomento di dibattito nel settore della formazione.

Una competenza può essere definita, in base ai contributi di Guy Le Boterf (1994, 1997, 2002, 2004, 2007, 2008), come “un saper agire responsabile e riconosciuto che presuppone nell'individuo la capacità di comprendere sia la situazione nella quale interviene sia la propria maniera di intervenire” (citato da Zaggia, 2021, p. 113)

Evidenziamo tre aspetti di quelle che spesso vengono nominate come competenze ma i cui significati tendono ad essere confusi o mal interpretati con *performance* o semplice abilità lavorativa:

1. L'interesse per le competenze a livello europeo possiamo farlo risalire tra la fine

del secolo scorso con la pubblicazione del Libro Bianco di Cresson del 1995 “Insegnare e apprendere. Verso la società conoscitiva” e l’anno 2000 con il “Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente” della Commissione Europea (citati da Zaggia, 2021). Il primo documento fece da apripista al secondo, ed entrambi si ponevano la finalità di sottolineare l’importanza dell’apprendimento per tutta la vita, ma anche *lifewide*, cioè in ogni ambiente e contesto in cui si vive e si compiono esperienze. L’apprendimento viene sottratto all’esclusività dell’istruzione formale (erogata da scuola o enti deputati tradizionalmente alla formazione che rilasciano diplomi e qualifiche ufficiali), e allargata agli ambienti non-formali (non fornita da istituzioni formali, ma definita in obiettivi di apprendimento, ad esempio un corso di preparazione ad attività di volontariato) e informali, che costituivano la grande novità, identificati come gli ambienti e le attività della vita quotidiana legati a lavoro, famiglia e tempo libero. Per semplificare, le competenze si possono acquisire nelle esperienze della vita di tutti i giorni, basti pensare al *time management* di una donna con figli oggi, o alla sopportazione allo stress di un/una ragazzo/a che fa sport a livello agonistico. Il problema sta nel farsele riconoscere. L’Europa si è attivata prontamente, fin dalla fine degli anni Novanta, per aumentare l’*employability* dei cittadini comunitari, l’Italia un po’ più tardi. Sono del 2012 le prime normative in materia (nella cosiddetta Riforma Fornero) e del 2021 i decreti di attuazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze (Zaggia, 2021).

2. Le competenze vengono distinte in “*hard skills*” e “*soft skills*”. Le prime sono le competenze tecniche, le capacità di fare bene qualcosa per cui ci si è preparati, caratteristiche e specifiche di una determinata professione, misurabili e quantificabili. Per intenderci, l’abilità di un meccanico nello smontare un motore. Erano, fino a qualche decennio fa, le uniche e le necessarie a trovare e svolgere un lavoro. Le competenze *soft* sono quelle richieste dal mercato oggi e corrispondono a quelle capacità personali applicate alle relazioni interpersonali, alla collaboratività, alla comunicazione efficace, all’uso di strumenti digitali, alla conoscenza di lingue straniere, alla capacità di problem solving e alla capacità cognitiva di riconoscere, esprimere e gestire le emozioni, la cosiddetta intelligenza

emotiva. Sono appunto “personali”, e la loro acquisizione avviene con la maturazione della personalità e dalla rielaborazione delle esperienze vissute nella storia biografica, formativa e professionale, assomigliano insomma alle *life requirement* dell’ambito educativo. Hanno la grande potenzialità di essere trasferibili da un lavoro ad un altro, e per questo richieste dalle aziende che vi attribuiscono un’importanza nettamente prevalente rispetto alle *hard* (secondo diversi studi quest’ultime sono rilevanti per il successo personale e professionale tra il 15 e il 25%, mentre le *soft skills* lo sono per una percentuale che va dal 75 all’85%).

3. Attraverso il D.L. 16 gennaio 2013, n.3, “Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l’individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze”, in attuazione della riforma Fornero del 2012 più sopra citata, è stato istituito il “Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali” che ha introdotto l’”Atlante del lavoro e delle qualificazioni” quale strumento di supporto e consultazione per cittadini ed enti del settore delle politiche attive per il lavoro (I.N.A.P.P., n.d.). Nell’Atlante, per ogni qualifica professionale sono indicate le competenze richieste nei termini di:

- conoscenze, il sapere derivato da studi e capacità di interpretazione, riflessione e critica,
- abilità, sia pratiche che cognitive,
- autonomia e responsabilità, rispetto al contesto di azione e ad indipendenza decisionale.

Ecco, quindi, che tornando alla nostra definizione di competenza, secondo le teorizzazioni di Guy Le Boterf, tra i teorici contemporanei che meglio ha approfondito il tema, comprendiamo quanto sia ricompreso nel concetto il coinvolgimento non solo di un sapere, o di un saper fare, ma soprattutto di un saper essere o, meglio, di un sapere di sapere e di un saper divenire, in linea con le elaborazioni più recenti della famosa triade di saperi. E oltre, quanto sia vasta la possibilità di acquisizione di competenze apprese e



praticate in una moltitudine di contesti, e attraverso le esperienze più disparate.

Tutto ciò stimola profondamente l'ambiente della formazione professionale a fare i conti con i suoi limiti, con la necessità di rendere protagonisti i suoi discenti, con la sollecitazione a offrire formazioni che non trasmettono saperi dall'alto, ma che coinvolgono gli adulti nelle loro soggettività e bisogni di autorealizzazione.

Il 2023 è “European Year of Skills” (Anno Europeo per le Competenze) e se non ne siete al corrente, come me prima di effettuare questa ricerca, è segno di quanto poco interesse ci sia da parte di media e istituzioni nel dare spazio a questo tema. L'investimento delle *policy* governative è cruciale affinché si crei una sensibilità attorno alla formazione continua degli adulti non solo per la loro occupabilità ma per contribuire alla crescita della società civile.

### **3.4 La formazione continua in Italia**

Riteniamo di aver sufficientemente dato un inquadramento generale dell'importanza e delle ricadute che la formazione continua ha per gli adulti, occupati e non. Andiamo ora a illustrare l'adesione alle opportunità di qualificarsi e riqualificarsi attraverso la formazione in Italia, a confronto con l'Europa.

L'A.N.P.A.L. (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro), istituita dalla Legge n. 183 del 2014, nota anche come "Jobs Act", con l'obiettivo di favorire l'occupazione, l'inclusione sociale e la formazione professionale in Italia, è un ente che opera sotto la supervisione e il coordinamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Tra le sue pubblicazioni principali redige il “Rapporto sulla formazione continua”, con cadenza all'incirca triennale. L'ultimo dei Rapporti, dell'anno 2021 e relativo alla triennalità 2018-2020, che qui di seguito analizzeremo in dettaglio, restituisce un quadro non particolarmente rassicurante: “La quota di popolazione attiva caratterizzata da bassi livelli di competenza rappresenta in Italia un elemento particolarmente allarmante. Il dato assume un significato ancor più preoccupante se si considerano i livelli di competenze linguistiche, logico matematiche e digitali di base degli adulti italiani, in particolare nel confronto con l'Europa.” (A.N.P.A.L., 2021, p. 1). La fascia di età più “debole” in quanto a competenze risulta quella degli over 55 anche occupati, e quella tra i 35-54enni disoccupati e inattivi, senza un'occupazione lavorativa e senza azioni tese

alla ricerca di un lavoro. C'è un ampio divario generazionale tra giovani, più istruiti e occupati in lavori qualificati (tra i 25 e i 34 anni, con un'istruzione terziaria), e adulti maturi (tra i 35 e i 44 anni) con basso livello di istruzione e occupati in mansioni *low skilled*: nel 2019 tra i primi e i secondi ci sono 11 punti percentuali di separazione nel tasso di partecipazione alla formazione, 15% contro 3,9%, sebbene sia facile considerare che sarebbero proprio questi ultimi a necessitarne maggiormente. In generale, il tasso di partecipazione degli adulti tra i 25 e 64 anni (considerata l'intera fascia dei "lavoratori") alle attività di istruzione e formazione a livello europeo nel 2019 (ultimo dato disponibile) ha raggiunto l'11,3%. A livello nazionale, il tasso raggiunge nello stesso anno l'8,1%, con uno scarto quindi tra Europa e Italia superiore ai 3 punti percentuali.

Riteniamo interessante riportare il confronto tra paesi europei del seguente grafico:

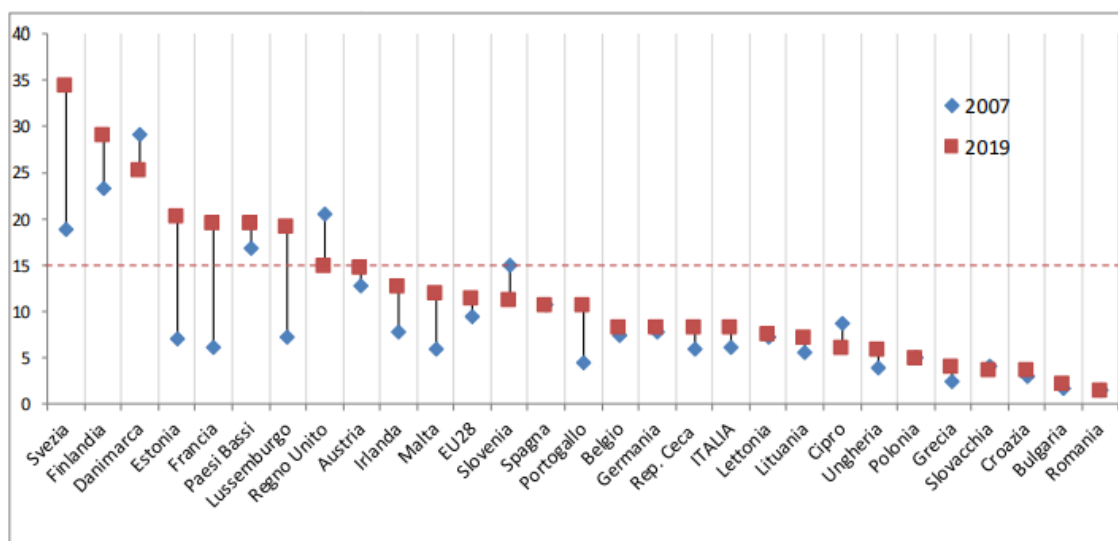


Figura 1. Tasso di partecipazione della popolazione di 25-64 anni alle attività di istruzione e di formazione nei Paesi dell'Unione europea rispetto al Benchmark ET 2020. Anni 2007 e 2019 (val. %). Fonte: A.N.P.A.L., 2021

La partecipazione degli adulti alla formazione in Europa è piuttosto disomogenea tra i diversi Paesi: a fronte di alcune eccellenze che superano il 25% (in Svezia, Finlandia e Danimarca), vi sono Paesi che stanno comunque al di sopra dell'obiettivo europeo del 15% (linea rossa tratteggiata), ma la gran parte (diciannove Stati) resta sotto questa percentuale, con i Paesi dell'est Europa in fondo alla lista. In questa graduatoria l'Italia si colloca al diciottesimo posto, quindi in una posizione intermedia, ma da un confronto con le *policy* dei paesi come Francia e Svezia, la chiave di svolta sembra proprio l'investimento continuo e significativo nelle politiche di formazione.

La disparità con gli altri Paesi UE avviene nonostante la crescita del volume finanziario complessivo di sostegno alla formazione continua (vedremo più oltre la provenienza e l'ammontare dei finanziamenti), che pare quindi imputabile al fatto che nel nostro Paese si tende a privilegiare un ruolo centrale delle aziende nella scelta ed erogazione di eventi formativi, con poco spazio alle scelte individuali e soggettive di riqualificazione e crescita dell'occupabilità. Inversioni di tendenza iniziano a comparire nelle sedi di contrattazione collettiva, come nel recente caso di introduzione del diritto soggettivo alla formazione per le imprese del settore metalmeccanico, che potrebbe fornire spunto di allargamento ad altri settori e che garantisce ad ogni addetto a tempo indeterminato la fruizione di ventiquattro ore di formazione continua a carico del datore di lavoro per acquisire nuove competenze tecniche e trasversali, diritto che pone al centro non l'impresa ma il lavoratore, per quanto la ricaduta positiva sia su entrambi i fronti.

I "motivi professionali" sono quelli che muovono maggiormente i lavoratori verso la formazione rispetto agli "interessi personali" con un trend in crescita sia per gli occupati che tra chi è in cerca di un lavoro, o risulta inattivo. Segnaliamo che i motivi di interesse personale a frequentare un corso di formazione restano ancora una prerogativa prevalentemente femminile, rispetto a quelli professionali indicati dal genere maschile (p. 10).

Riteniamo interessante anche uno sguardo sull'adesione alla formazione dei lavoratori autonomi, una platea composta da oltre cinque milioni di occupati (poco più di un quinto degli occupati totali), quantità piuttosto bassa rispetto al livello europeo (siamo secondi solo alla Grecia), che vive una diversa e difficile condizione lavorativa rispetto al lavoro dipendente, e che in molti casi rappresenta una scelta necessaria condizionata dal difficile accesso al mondo del lavoro. La partecipazione formativa dei lavoratori indipendenti, in cui rientrano diverse categorie, è tendenzialmente minore rispetto a quella dei dipendenti (guardando ai dati del 2017), salvo il caso dei liberi professionisti che per un 15,3% si sono aggiornati ma con attività non-formali (che non si concludono con il rilascio di un diploma o attestato di qualifica professionale). La progressiva crescita di professionisti e freelance che operano nei settori salute, cura, e benessere potrebbe essere considerata alla base del maggior coinvolgimento nella formazione di questa categoria di autonomi, che anche grazie alla loro peculiare condizione lavorativa di esperti (afferenti ad ordini professionali e associativi) sono quelli che riservano una grande attenzione

all'aggiornamento continuo, sia come obbligo formativo che per opportunità di mercato e clientela (p. 13). Interessante notare che nella fascia dei lavoratori autonomi con maggiore propensione a formarsi per interesse personale piuttosto che per motivi professionali troviamo i “coadiuvanti familiari e soci di cooperativa”, che rientrano nella specificità degli operatori di nostro interesse.

Con tutto quanto esposto in questo capitolo abbiamo voluto spiegare come in un panorama economico in continua evoluzione, il bisogno formativo si eriga come pietra angolare per l'individuo e la società. La formazione continua emerge come imperativo categorico per l'Italia, l'Europa e oltre, tracciando un sentiero verso l'eccellenza e la sostenibilità nell'incessante ricerca della conoscenza e dell'adattamento all'ambiente.

Nel prossimo capitolo vedremo dei modi per avvicinare enti e persone alla formazione continua, un ambito in continua evoluzione ed espansione, di cui tenteremo di tracciare i contorni.

## CAPITOLO 4

### OFFRIRE UNA FORMAZIONE UTILE ED ATTRAENTE

#### 4.1 I modi di fare formazione e gli enti che se ne occupano

Cerchiamo innanzitutto di illustrare in quali contesti le persone fanno formazione e attraverso quali enti. Nel caso degli operatori e delle organizzazioni del Welfare faremo degli incisi, laddove vi siano specificità da segnalare, ma tratteremo l'argomento in maniera generale, facendo rientrare gli operatori del Welfare nella più ampia categoria dei lavoratori, e le organizzazioni non-profit in quella sovraordinata delle aziende private. La prima situazione formativa a cui facciamo riferimento è la formazione *workplace*, cioè "sul posto di lavoro", che rientra nella più nota formazione aziendale.

La formazione sul posto di lavoro può essere erogata in vari modi, generalmente con il ricorso ad esperti, consulenti, *coach* o *mentor*, che nel settore dei servizi alla persona vengono spesso denominati "supervisori".

Le formule utilizzate sono diverse: può trattarsi di corsi su più giorni e lungo un arco temporale variabile su uno o più mesi, oppure di seminari o workshop, che si esauriscono solitamente nell'arco di una o massimo due giornate, o ancora di incontri periodici frequenti e regolarmente cadenzati, al massimo mensili, più frequentemente settimanali o bisettimanali, ma lungo l'intero anno. Quest'ultimo caso è quello in cui supervisori, consulenti o esperti, intervengono con una formazione che fa parte di un progetto di supporto o intervento ai lavoratori e all'organizzazione, in seguito alla richiesta di una presa in carico sul lungo periodo per produrre un qualche cambiamento strategico, procedurale, di riorganizzazione o di miglioramento nelle partecive lavorative. Nel settore dei servizi alla persona può trattarsi di un supporto psicologico agli operatori per la rielaborazione delle dinamiche con utenza problematica. La formazione *workplace* può essere erogata all'intero corpo dei lavoratori, ma più efficacemente si sceglie di indirizzarla a un reparto o settore, o, nell'ambito sociale, ad un gruppo di colleghi di uno stesso servizio o progetto. In alcuni casi può rendersi necessario che il consulente/esperto/supervisore svolga degli incontri in formula individuale con chi, ad esempio, sta vivendo situazioni lavorative particolarmente complesse.

Nella formazione svolta presso le aziende segnaliamo una tendenza purtroppo

generalizzata da parte del management e dei responsabili dell'organizzazione ad essere scarsamente presenti ai corsi di formazione che vedono coinvolti i propri dipendenti e collaboratori. Se in alcune occasioni tale assenza può rivelarsi utile alla spontaneità e autenticità dei partecipanti subalterni, soprattutto qualora si abbia l'obiettivo di far emergere vissuti conflittuali o emotività soggettiva, va considerato che “senza un contesto organizzativo che incentivi il cambiamento oggetto del percorso formativo, molto difficilmente si raggiungerà quanto progettato” (Di Lenna, 2018, p. 103). Accade invece che dopo aver organizzato e progettato il percorso, e aver verificato la partecipazione dei lavoratori, i responsabili si disinteressino di essere parte attiva del processo e dei risultati di cambiamento, consuetudine che disincentiva la motivazione e rende poco radicati gli sviluppi che la formazione può dare nel lungo periodo. Al contrario, la partecipazione del management risulta un rinforzo sociale e attribuisce maggiore legittimità all'intervento di formatori esterni.

Un grande e immediato vantaggio della formazione “in sede” sta proprio nella sua collocazione nel luogo e negli ambienti che i partecipanti vivono quotidianamente come contesto di emersione delle dinamiche relazionali e operative, aspetto che il “buon formatore” saprà cogliere attraverso la sua partecipazione diretta alle routine e a spazi e strumenti che fanno parte di risorse o limiti dei destinatari dell'apprendimento. Altro vantaggio diretto, quasi scontato, è quello che questo tipo di formazione non richiede spostamenti ai fruitori, con risparmio di tempo e denaro.

La scelta dello spazio per la formazione è un requisito che richiede cura agli organizzatori che dovrebbero porre attenzione a predisporre un setting adeguato per dimensioni, strumenti, assenza di elementi di disturbo, privacy per i partecipanti. Per essermi trovata a fare formazione in aule buie, senza riscaldamento, in quello che la sera diventa un bar o che all'occorrenza viene usato come magazzino, posso affermare che non sempre all'aspetto logistico viene destinata la cura dovuta.

Una situazione alternativa al *workplace* che rientra ancora nella vasta gamma della formazione aziendale è quella “esperienziale”. È considerata un'innovazione in questo campo sebbene già da qualche decennio utilizzata, dopo la sua teorizzazione da parte di David Kolb negli anni Ottanta (Di Lenna, 2018, pag. 95). Come ci richiama la sua denominazione, questo tipo di formazione prevede la partecipazione ad esperienze “strane”, inusuali per la formazione classica, al di fuori del contesto aziendale: può

trattarsi di andare in barca a vela, fare *rafting*, arrampicate su pareti rocciose, andare a risolvere enigmi nelle *escape room* o più rilassanti weekend in centri benessere. La gamma di esperienze proponibili è davvero infinita, ma il senso è sempre quello di proporre esperienze metaforiche del lavoro in team e degli obiettivi aziendali, che possono, ad esempio, essere connessi all'aumento di competenze nel *problem solving* o all'aumento della conoscenza reciproca e affiatamento di un gruppo che deve affrontare un progetto complesso. Fondamentali in questa tecnica sono i momenti di *debriefing* successivi all'esperienza, imprescindibili per concettualizzarla e attribuirgli i risvolti possibili nella pratica lavorativa.

Su tutta la moltitudine di tecniche per la formazione in azienda, dall'impiego dei mattoncini Lego fino ai giochi di ruolo, rimandiamo ad altri scritti e risorse che fanno parte del bagaglio di ogni formatore, e che possono rispondere alle diversità di ogni contesto, bisogno, obiettivo, risorse investibili, delle specifiche organizzazioni destinatarie dell'evento formativo.

#### *4.1.1 Il ricorso a enti formativi*

Un diverso approccio alla soddisfazione del fabbisogno formativo è il ricorso ad agenzie di formazione e delle politiche attive per il lavoro, nonché a organizzazioni sindacali e associazioni di categoria. In questi casi si tratta di formazioni "esterne" all'organizzazione, erogate da esperti presso le sedi istituzionali degli enti formativi o in spazi reperiti all'occorrenza (sale convegni, aule magne, spazi associativi).

Ogni organizzazione in base al suo specifico settore di produzione e servizi, genericamente, ha una federazione o un'associazione di categoria di riferimento. Impossibile e inopportuno citarle tutte ma pensiamo a Confindustria, Federmeccanica, Confcommercio, Coldiretti, per dare un'idea che funga da riferimento. Ognuna di esse, per il proprio settore economico, offre informazioni e consulenza per la formazione continua ai lavoratori, e nei rispettivi siti web o presso le sedi fisiche è possibile reperire gli accordi in merito contenuti nei contratti nazionali, piani per la formazione di settore, buone pratiche aziendali, indicazioni per l'accesso a fondi di finanziamento per la formazione.

Ci concentriamo sulle associazioni cui afferiscono le cooperative e imprese sociali, precisando che il nostro riferimento è quello alle sedi nazionali, sebbene a livello

regionale e provinciale si possano trovare non solo le filiali delle stesse, ma anche una più ampia gamma di realtà territoriali.

Per le cooperative e, in particolare per quelle sociali, i riferimenti corporativistici più noti di cui diamo descrizione sono:

- Confcooperative (<https://www.confcooperative.it/>), la Confederazione Cooperative Italiane è la principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali italiane. Costituita nel 1919, ispira la sua azione alla dottrina sociale della Chiesa e le sue funzioni a quelle attribuite dalla Costituzione italiana (art. 45). Confcooperative promuove lo sviluppo, la crescita e la diffusione della cooperazione. È associata all'Alleanza Cooperativa Internazionale, a Cooperatives Europe e ai diversi organismi settoriali e di rappresentanza nella Commissione Europea. Confcooperative è articolata in strutture territoriali e settoriali. Sul territorio nazionale è presente in 22 Unioni Regionali e 37 Unioni Territoriali e si suddivide in 8 Federazioni. Tra queste Federsolidarietà è l'organizzazione di rappresentanza politico-sindacale delle cooperative sociali e delle imprese sociali. Alle Cooperative associate Confcooperative eroga una molteplicità di servizi, tra cui la formazione continua, attraverso la sua rete di società collegate (CSA Centro Servizi Aziendali, società di sistema ICN - Italia Consulting Network SPA, e Node per i servizi digitali alle imprese), presenti su tutto il territorio nazionale.
- Associazione Generale Cooperative Italiane (<https://www.agci.it/>), l'Associazione nasce a Roma nel 1952 come frutto dell'iniziativa di un gruppo di sodalizi di ispirazione repubblicana, liberale e socialdemocratica che si distacca dalla Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, per dar vita, così come era precedentemente avvenuto per i cooperatori cattolici, ad una nuova Centrale cooperativa. L'AGCI è per consistenza, una delle tre maggiori associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo. Aderisce ad importanti organismi europei ed internazionali di rappresentanza della Cooperazione (Cecop, Cogeca, Cecodhas, Cicopa, Cooperatives Europe, ICA), nei quali contribuisce, con propri esponenti, alla tutela ed alla promozione delle società cooperative nei diversi ambiti territoriali e settoriali, attraverso programmi e progetti di sviluppo, iniziative di studio e di approfondimento, di assistenza e consultazione, di concorso all'elaborazione degli indirizzi legislativi, economici e sociali. Ha la propria sede



centrale in Roma ed una organizzazione articolata, sull'intero territorio nazionale, in diciannove rappresentanze regionali, nove provinciali e tre interprovinciali. Vi sono, inoltre, sette Associazioni settoriali di categoria all'interno delle quali "AGCI Solidarietà" rappresenta l'associazione di settore che si occupa della promozione, della rappresentanza e dell'assistenza per le cooperative sociali aderenti. Anche qui è possibile avere a disposizione per gli associati un ente di emanazione dell'AGCI che si occupa della formazione continua e informazioni per l'erogazione di fondi a sostegno della stessa.

- Lega Coop (<https://www.legacoop.coop/>), sostenere nel modo più dinamico ed efficace il protagonismo economico, sociale, e civile delle imprese cooperative, dal 1886 è l'obiettivo che Legacoop dichiara di perseguire. Questa associazione riunisce oggi oltre diecimila imprese cooperative, attive in tutte le regioni del Paese e in tutti i settori. Legacoop si articola in associazioni di settore e strutture territoriali, con le proprie sedi regionali e provinciali. Nel 2011, insieme a Confcooperative e AGCI, ha dato vita all'Alleanza delle Cooperative Italiane e aderisce, inoltre, all'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA). Si occupa, tra le varie, di programmazione dei Fondi strutturali europei e delle opportunità di finanziamento per le cooperative, curano le politiche della formazione per le imprese aderenti;
- UN.I.COOP Unione Italiana Cooperative, (<https://www.unicoop.it/>), viene costituita nel 1999 per iniziativa di operatori romani e palermitani il cui obiettivo è stato quello di offrire alle cooperative "libere" un preciso punto di riferimento in quanto ritengono che i valori della cooperazione siano un patrimonio di tutti e non soltanto di coloro che si identificano in un determinato schieramento politico. Si pone come riferimento per "piccole e medie" cooperative, per un totale di 6350 cooperative associate al 2021. In UN.I.COOP viene attribuito al fattore umano il valore di perno essenziale dell'esperienza cooperativa, considerando lo stesso, in quanto detentore di intelligenza autonoma, la principale risorsa del vantaggio competitivo. Essa intende sviluppare un modello di impresa economica "centrato sulle persone", in riferimento allo spirito associativo del cristianesimo. Suddivisa in Dipartimenti di settore dove uno di essi è il Settore Sociale, organizza periodicamente corsi di formazione per i componenti delle cooperative associate;
- Forum Terzo Settore (<https://www.forumterzosettore.it/>), è un ente non profit ed è il

principale organismo di rappresentanza unitaria del Terzo settore italiano. Si è ufficialmente costituito nel 1997 ed è parte sociale riconosciuta. Infatti, è risultato essere l'associazione di enti del Terzo settore maggiormente rappresentativa sul territorio nazionale, in ragione del numero degli enti aderenti. Rappresenta 100 organizzazioni nazionali – per un totale di oltre 158.000 sedi territoriali – che operano negli ambiti del Volontariato, dell'Associazionismo, della Cooperazione Sociale, della Solidarietà Internazionale, della Finanza Etica, del Commercio Equo e Solidale del Paese. Il Forum del Terzo Settore ha quale obiettivo principale la valorizzazione delle attività e delle esperienze che le cittadine e i cittadini autonomamente organizzati attuano sul territorio per migliorare la qualità della vita, delle comunità, attraverso percorsi, anche innovativi, basati su equità, giustizia sociale, sussidiarietà e sviluppo sostenibile. Tra i suoi principali compiti, la formazione degli Enti di Terzo settore per potenziarne la capacità di intervento sui territori e di risposta ai cambiamenti sociali ed economici.

Questa carrellata sulle organizzazioni di settore delle cooperative nel nostro Paese ci porta a fare alcune considerazioni. Le informazioni elencate sono state tratte dai siti web di riferimento e dall'approfondimento dei documenti tematici reperibili negli stessi; è curioso notare che esiste una certa competitività nel porsi tra loro come la “più” rappresentativa nel contesto nazionale. Si può notare anche una tendenza a sottolineare le “radici” di ispirazione associativa che richiamano le diverse anime della cooperazione in Italia di cui abbiamo parlato nel paragrafo 1.1 a proposito della storia che ha visto la nascita delle cooperative nel nostro Paese. Anche i periodi di nascita di queste corporazioni richiamano quanto abbiamo già esposto riguardo sia alla loro longevità, in alcuni casi si risale fino alla fine dell'Ottocento, sia all'exploit per numero e dimensioni delle cooperative negli anni Novanta del secolo scorso.

Veniamo infine ad accennare alla possibilità per le cooperative, come per ogni altra azienda, finanche per i semplici liberi professionisti, di rivolgersi agli enti per le politiche attive del lavoro al fine di trovare risposte efficaci e competenti per la formazione professionale.

L'A.N.P.A.L. (di cui abbiamo parlato in precedenza, al par. 3.4) coordina la rete dei servizi per le politiche del lavoro composta da strutture territoriali organizzate in base ad

un modello di cooperazione pubblico-privata. Essi sono:

- i C.P.I. (Centri per l'Impiego), strutture pubbliche regionali per le politiche attive del lavoro,
- le Agenzie per il lavoro, autorizzate da A.N.P.A.L. e inserite nell'Albo nazionale delle agenzie per il lavoro,
- soggetti accreditati per le politiche attive per il lavoro, regionali o accreditati da Anpal e inseriti nell'Albo nazionale dei soggetti accreditati,
- Inps, Inail, Inapp, Camere di Commercio, università e scuole secondarie di secondo grado, per le rispettive competenze, che rientrano nella più ampia categoria degli "Enti Pubblici".

Presso tutti questi enti è possibile rivolgersi per quei servizi riguardanti la gestione del personale, a partire dal reclutamento e selezione, fino alle opportunità di formazione e aggiornamento continuo.

Frequentemente le aziende ricorrono agli enti privati accreditati per la formazione al proprio personale, più raggiungibili per vicinanza territoriale e tempistica rispetto agli enti pubblici, e su di essi spendiamo ancora qualche riga.

A completamento di quanto stiamo esponendo definiamo più precisamente cosa si intende con "accreditamento", termine piuttosto noto alle cooperative di servizi, che si applica in svariate situazioni, non solo nelle politiche attive di cui stiamo trattando, ma anche per moltissimi servizi sanitari, socio-sanitari e sociali.

Con "accreditamento" di un ente si intende il "*riconoscimento da parte di un'autorità pubblica, [...] in qualità di committente o di soggetto regolatore del sistema*" (Zaggia, 2019, p. 29), e la verifica, di tutti i requisiti minimi ritenuti indispensabili per svolgere un determinato servizio con l'utilizzo di fondi pubblici.

Il sistema di accreditamento rientra nell'esigenza dell'amministrazione pubblica di garantire ai cittadini fruitori la qualità dei servizi erogati dai soggetti attuatori a determinate condizioni di esercizio, ed ha interessato fortemente l'ambito della formazione professionale, che fin dagli anni Settanta rientra nelle competenze delle regioni (Zaggia, 2019).

La procedura di accreditamento permette di selezionare gli enti in base a requisiti discriminanti ma allo stesso tempo di ampliare l'offerta regionale. Essa riguarda sia sedi che erogano orientamento lavorativi, sia quelle che erogano formazione secondo tre

tipologie:

- quelle che riguardano l'obbligo formativo,
- la formazione superiore, post-obbligo, Tecnica-Superiore, integrata con l'università o post-universitaria,
- la formazione continua per occupati, disoccupati, apprendisti (Zaggia, 2019).

Il nuovo Albo delle agenzie del lavoro e dei soggetti accreditati alle politiche attive è stato annunciato in libera consultazione sul portale A.N.P.A.L. il 21/04/2021<sup>5</sup> ed in esso è (teoricamente) possibile cercare le agenzie per il lavoro autorizzate a livello nazionale e i soggetti accreditati ad erogare specifici servizi per il lavoro, sia a livello nazionale che regionale.

Ogni regione, inoltre, detiene un proprio "Albo regionale degli operatori accreditati per i Servizi di Istruzione e Formazione Professionale", dove è possibile reperire ogni informazione per conoscere e contattare gli enti formativi. Diamo il riferimento che riguarda Regione Lombardia, dove al 04/08/2023, si dispone di un Albo costituito da 1371 soggetti tra accreditati e in accreditamento provvisorio (cioè in attesa di completamento della procedura). L'Albo è rintracciabile sul sito della Regione indicato in biblio/sitografia a pag. 107.

Resta aperta anche la possibilità di rivolgersi a singoli professionisti formatori e consulenti, che per fiducia e conoscenza diretta o indiretta, offrono la loro docenza senza intermediazioni. Spesso, in questi casi, i formatori utilizzano i canali social per diffondere le loro attività (YouTube, Instagram, LinkedIn, Facebook, TikTok, e altri) e pubblicizzare il settore su cui concentrano la loro *expertise*.

In sintesi, le opportunità di accedere alla formazione per singoli o organizzazioni, sull'intero territorio nazionale, attraverso vari soggetti pubblici, privati, privati associati, non mancano, offrendo una vasta gamma di possibilità per lo sviluppo personale e professionale.

#### 4.1.2 In presenza o a distanza?

Nel contesto attuale, parlando di formazione, è inevitabile non considerare anche l'argomento della formazione a distanza (detta anche "e-learning", "da remoto", "online",

---

<sup>5</sup> [Anpal - Albi Informatici](#) è il link di riferimento alla pagina ma al 01/09/2023 risulta essere vuota di contenuti. La citiamo in ogni caso, nella speranza di un aggiornamento del sito alla data di lettura di questo testo.

o abbreviata con “F.A.D.” e “D.A.D”, Didattica a Distanza, nella sua accezione più ampia), quella che avviene attraverso i *device* e un collegamento alla rete web.

La F.A.D. e la D.A.D. (e poi la didattica ibrida) hanno avuto una enorme espansione durante la pandemia da Covid-19 degli anni 2020/2021, in seguito al ricorso a questo metodo da parte dell’istruzione formale di buona parte del continente, o perlomeno di quella parte che possedeva almeno un PC per famiglia. Il metodo è stato poi esteso alle più disparate situazioni formative e professionali: dalla lezione di yoga, ai meeting tra colleghi, ai corsi di aggiornamento. La chiusura delle scuole di ogni ordine e grado per parecchi mesi è stato un evento senza precedenti e possiamo a ragion veduta affermare che il ricorso alle piattaforme per la didattica a distanza sono state un’ancora di salvezza per milioni di studenti nel mondo. Sebbene la pandemia oggi sia superata, la F.A.D. e la D.A.D. rappresentano uno di quei cambiamenti incorsi repentinamente nelle abitudini sociali sulle quali non si è ristabilita la situazione pre-Covid. Nel settore dell’istruzione e della formazione permane chi non ha prediletto e continua a non prediligere la modalità a distanza, per limiti connessi all’utilizzo di strumenti digitali sia da parte dei docenti che dei fruitori, o perché considerata poco efficace in quanto ad obiettivi formativi, o ancora per una rilevante perdita di valore rispetto all’interazione diretta tra partecipanti e con il docente. Al contempo si è cristallizzato un numero cospicuo di persone che continuano a offrirla e sceglierla come preferita rispetto alla modalità in presenza. I vantaggi dichiarati nell’uso della formazione online, che può essere sincrona all’evento formativo o asincrona e fruita individualmente a piacere, è un’ottimizzazione della conciliazione con le esigenze personali e familiari, la limitazione di tempi e costi dedicati agli spostamenti, la possibilità di raggiungere un pubblico più vasto.

Non intendiamo sostenere né l’una, né l’altra delle posizioni a favore o contrarie ma l’esperienza dell’uso di FAD e DAD di questi ultimi anni ha insegnato un aspetto importante da tenere in considerazione: non si possono riprodurre a distanza gli stessi contenuti con le stesse modalità della formazione in presenza. Se si sceglie di erogare la formazione attraverso piattaforme digitali i contenuti, i tempi, gli obiettivi, le modalità, vanno adattate e riformulate diversamente dalla didattica in presenza se si intende ottenere un buon livello di soddisfazione per docenti e discenti.

C’è un’ulteriore possibilità, a metà tra presenza e distanza, che consiste nella formazione *blended* ossia la combinazione di più modalità: in presenza, online, ed esperienziale, in

uno stesso contesto.

Riteniamo che ampliare la gamma di modi, tempi e strumenti consenta alla formazione la sua massima efficacia e inclusività, in tempi in cui *“Leave no one behind”* (LNOB), promessa centrale e trasformativa dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'O.N.U., appare un obiettivo ancora troppo lontano.

E proseguiamo con dare un quadro su un aspetto della formazione che è cruciale ma rappresenta spesso un limite invalicabile, il suo sostentamento economico.

## **4.2 Finanziare la formazione**

Partiamo da un presupposto: è innegabile che la formazione per le aziende sia un costo vivo, più o meno gravoso, e dalle ricadute incerte, se non adeguatamente progettato e utilizzato. Affinché la formazione interna possa trasformarsi in un valore aggiunto dalle ricadute positive e di miglioramento per l'organizzazione, secondo quanto esporremo nel prossimo paragrafo, va pensata, pianificata, gestita e verificata secondo un processo condiviso e, possibilmente, supportato da professionisti preparati nello sviluppo delle risorse umane.

Abbiamo precedentemente visto che l'adesione alla formazione continua in Italia, tra gli adulti lavoratori e non, non risulta particolarmente diffusa, soprattutto se confrontata con altri Paesi Europei (vedi par. 3.4). Se però ricorriamo ai dati sulla formazione aziendale, risulta che la maggioranza fornisce un qualche tipo di aggiornamento ai propri dipendenti e collaboratori, sebbene ricordiamo che la formazione sulla sicurezza e salute sul luogo di lavoro, di base e specifica, risulta un obbligo di legge cui effettivamente tutte le aziende si sono conformate, risultando sovente l'unico tipo di formazione che viene erogata.

Ricorriamo nuovamente ai dati I.S.T.A.T. per fare un quadro sulla formazione all'interno delle imprese italiane.

In un recente rapporto (30/12/2022), di cui commenteremo alcuni dati significativi per la trattazione che stiamo presentando, l'Istituto afferma che: “Nel 2020 il 68,9% delle imprese attive in Italia con almeno 10 addetti ha svolto attività di formazione professionale, tra le grandi imprese (250 addetti e più) la quota supera il 90%.” (I.S.T.A.T., 2022, p. 1). I dati sembrano confortanti, tenuto conto che le imprese che hanno fatto formazione professionale sono in aumento (+ 8,5% rispetto al 2015) e il

44,6% del totale degli addetti ha partecipato a un qualche tipo di formazione (nel dato è compresa l'autoformazione). La modalità più diffusa per la formazione nelle imprese è stata ancora quella "tradizionale", ma nel 2020 ha assunto rilevanza l'utilizzo di attività formative diverse dai corsi in presenza, con un ampio ricorso della formazione a distanza, adottata da quasi un terzo delle imprese.

Quali sono quindi gli eventuali ostacoli che le aziende segnalano relativamente alla formazione? "Tra gli ostacoli allo svolgimento della formazione le imprese hanno segnalato i costi elevati (8,6%), la mancanza di tempo (8,0%), la mancanza di risorse finanziarie a disposizione (7,1%) e le difficoltà tecniche nell'organizzazione della formazione (7,2%)" (p. 3). Al primo posto, tra gli ostacoli, troviamo l'impegno economico e la mancanza di risorse finanziarie. Da un punto di vista dei costi, si afferma che la formazione ha inciso per un 1,9% rispetto al complessivo costo del lavoro e che la spesa complessiva per i costi dei corsi di formazione nelle aziende è salita del 37,8% rispetto al 2015 (da 4.513 a 6.218 milioni di euro nel 2020). La spesa per la formazione è composta dalle seguenti voci: costi diretti, costo del lavoro per le ore dedicate alla formazione dai lavoratori, e il saldo tra i contributi versati per attività formative e i finanziamenti ricevuti a sostegno delle stesse, dove rimane stazionario l'ammontare dei contributi, ma diminuiscono i finanziamenti ricevuti dalle imprese. Il costo medio per ora di formazione è pari a cinquantasei euro, sostanzialmente uguale al 2015 (che non rappresenta una buona notizia per i formatori, sebbene lo sia per le aziende!), con le note differenze territoriali tra le regioni del Nord e del Centro (intorno ai sessanta euro per ora di formazione), e i costi relativamente più bassi nel Sud (con circa quarantadue euro per ora di corso). Evidenziamo in chiusura, che non potendo imputare l'aumento di spesa per le aziende al costo orario dei formatori che, come abbiamo visto, è rimasto invariato negli ultimi otto anni, il problema è da ricercare nella diminuzione dei finanziamenti a sostegno della formazione ricevuti dalle aziende, su cui andiamo ora a fare un inciso, in quanto a tipologie e natura.

#### *4.2.1 I fondi a sostegno della formazione*

Parlando di "fondi" è molto probabile che nella mente dei lettori sovvenga il primo e più noto di essi: il Fondo Sociale Europeo (F.S.E.).

L'F.S.E. è stato istituito contemporaneamente alla C.E.E. (Comunità Economica Europea),

nucleo originario dell'attuale Unione Europea, con i Trattati di Roma del 25 marzo 1957 “con lo scopo di migliorare le possibilità di occupazione dei lavoratori e il loro tenore di vita” (Dipartimento per le Politiche Europee, n.d.). È storia nota il fatto che l'Europa unita nacque attorno ad obiettivi economici e che l'allargamento ad altre e più alte ambizioni avverrà in seguito, nel corso degli anni che ci portano da quel lontano dopoguerra all'Europa di oggi, con ventisette Paesi membri, una moneta unica, e politiche comuni di intervento sulla quasi totalità delle questioni sociali e di *governance* nazionali. L'F.S.E., in questo scenario, ha continuato a perseguire l'aumento del tasso occupazionale come nel suo incipit, perché direttamente connesso allo sviluppo e crescita dell'economia, pur adeguandosi nel tempo alle diverse sfide che man mano i mutamenti di epoche gli paravano innanzi. Nei primi anni l'F.S.E. intendeva principalmente far fronte alla migrazione e alla mobilità di lavoratori tra i diversi Paesi europei che ancora stentavano a percepirsi “uniti”, ma nel tempo la sfida si è spostata al contrasto della disoccupazione nei giovani e nelle persone da riqualificare, gruppo sempre più ampio che nel tempo ha incluso tutte le fasce più deboli del mercato del lavoro, dalle donne alle persone con disabilità. La strategia principale dell'F.S.E. è stata e rimane quella dell'apprendimento permanente e della formazione continua, attraverso il sostegno a cittadini, imprese e apparati amministrativi, per concretizzare e divulgare, fino a renderla una sana abitudine, il *lifelong learning*.

Il Fondo viene rinnovato ogni sette anni e ci troviamo attualmente nel settennio 2021-2027 dell'FSE+, dove il Plus è un rafforzativo indotto dal superamento dei disastrosi effetti socio-economici della pandemia da Covid-19. “Plus” anche le finalità enunciate come “contributo importante alle politiche dell'UE in materia di occupazione, società, istruzione e competenze, comprese le riforme strutturali in questi settori” (Commissione europea, n.d.) e il bilancio complessivo di circa 99 miliardi di euro, cifra composta da più fondi: l'F.S.E., il Fondo di aiuti europei agli indigenti (F.E.A.D.), l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile e il programma europeo per l'occupazione e l'innovazione sociale (Ea.S.I.) (Commissione europea, n.d.). L'Italia riceverà 14,8 miliardi di euro del FSE+ che prevede la realizzazione di sei programmi nazionali (PON) e ventuno regionali (POR), coordinati dalla più volte citata A.N.P.A.L. governativa, dalla quale ricaviamo anche i dati a seguire. I progetti finanziati e finanziabili sono gestiti da una rosa di organizzazioni che comprendono amministrazioni pubbliche, organizzazioni dei



lavoratori e dei datori di lavoro, Ong, enti di beneficenza e aziende. L'accesso ai fondi del F.S.E. avviene per il tramite di:

- amministrazioni centrali, come Ministero dell'Interno, Ministero dell'Istruzione e della ricerca, A.N.P.A.L., Agenzia per la coesione territoriale, Ministero dell'Interno, competenti per i vari PON al cui interno sono presenti finalità, soggetti beneficiari, e la procedura (sotto forma di bandi) per accreditare il proprio ente e presentare un progetto di formazione o inclusione sociale per il quale si richiede il finanziamento;

- Regioni, e province autonome di Trento e Bolzano, in base ai POR individuati, che istituiscono per il loro territorio altrettanti bandi cui accedere per richiedere il finanziamento di specifiche progettualità (A.N.P.A.L., n.d.)

Senza addentrarci ulteriormente nel groviglio burocratico della gestione fondi FSE, citiamo un esempio che riteniamo utile e rappresentativo costituito dalla “Formazione continua 2023- Voucher aziendali” di Regione Lombardia. Con Decreto n. 9724 del 28 giugno 2023 Regione Lombardia ha approvato l'Avviso pubblico relativo alla seconda edizione della misura di Formazione continua, finanziata dal Fondo Sociale Europeo Plus 2021-2027 che dà attuazione al finanziamento della formazione dei lavoratori delle imprese lombarde e dei liberi professionisti attraverso la messa a disposizione di voucher aziendali per la fruizione di corsi selezionabili dal Catalogo Regionale di Formazione continua (ossia tutte le proposte formative erogate dai soggetti accreditati per la formazione). La richiesta del finanziamento (sotto forma di voucher) può essere presentata da diversi soggetti in cui rientrano le imprese, incluse le società cooperative, gli Enti del Terzo Settore, iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) che svolgono attività economica, le associazioni riconosciute e fondazioni, e i liberi professionisti, i lavoratori autonomi, i titolari di ditte individuali. A quest'ultimi il voucher regionale copre il 100% della spesa sostenuta fino ad un massimo di 2.000 euro annui (50.000 euro per le imprese), qualora le competenze ottenute dalla formazione siano equiparabili ad un livello di apprendimento EQF (Quadro Europeo delle Qualificazioni) tra il 6 e l'8, ma livelli inferiori di quote sono comunque previsti in relazioni a più bassi EQF della formazione svolta (Regione Lombardia, n.d.).

Ancora una volta segnaliamo le sostanziose differenze regionali che riguardano anche l'utilizzo dei fondi FSE tra nord, centro e sud dell'Italia, basate sui dati dell'utilizzo dell'FSE delle precedenti annualità (2014-2020), con una eccellenza da parte di Emilia

Romagna e Piemonte e un fondo classifica di Abruzzo, Puglia e Sicilia (A.N.P.A.L., 2021, p. 79).

Dedichiamo ancora qualche riga ad un'altra fonte di finanziamento per le organizzazioni costituita dai "Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua" (art. 118 della legge 388/2000), organismi istituiti per finanziare gli interventi di formazione continua di lavoratori delle aziende che scelgono di aderirvi in maniera volontaria (A.N.P.A.L, n.d.). Esistono diversi fondi interprofessionali cui le aziende possono rivolgersi in base a settore economico e target dei lavoratori da formare: in linea con l'argomento di questo elaborato indichiamo quello di riferimento per le imprese cooperative, "Fon.Coop", costituito nel 2001 dalle organizzazioni di maggior rappresentanza di questa particolare forma d'impresa (AGCI, Confcooperative e Legacoop) assieme alle rappresentanze sindacali dei lavoratori (CGIL, CISL, UIL). Sul sito web dedicato (<https://www.foncoop.coop>) sono reperibili tutte le informazioni su come aderire al fondo per una cooperativa che richieda di finanziare la formazione dei propri lavoratori.

Non pretendiamo di risultare esaustivi delle molte strade che un'organizzazione può intraprendere per essere sostenuta nella formazione continua dei propri collaboratori, ma riteniamo di aver dato sufficiente spunto sulle possibilità esistenti e concretizzabili.

Se finora abbiamo indicato la via del "come" fare formazione, ci sembra utile indicare ora il "perché" sia un processo fondamentale per persone ed organizzazioni.

### **4.3 Perché è vantaggioso per le organizzazioni investire nella formazione**

Ad apertura dell'argomento richiamiamo due concetti che abbiamo trattato trasversalmente nei precedenti paragrafi.

Il primo è che l'uomo è "naturalmente" incline ad autorealizzarsi (vedi par. 3.1) e che ciò avviene attraverso il soddisfacimento dei suoi bisogni cognitivi e l'essere occupato in attività che lo soddisfano in quanto a realizzazione delle proprie aspirazioni, capacità, valori. Il secondo concetto è che la percezione del bisogno è direttamente connesso alla motivazione e che entrambi dipendono dai valori e dalla cultura di appartenenza (ivi, p. 33). In un contesto che ponga continui e insuperabili ostacoli, almeno nella percezione soggettiva, la motivazione tende ad annullarsi, per quanto alta.

Ne deriva che avvertire il bisogno ed essere motivati a fare formazione (per un adulto/lavoratore), o ad offrirla ai suoi collaboratori (per un'organizzazione), dipende dalle condizioni socio-culturali che fanno da sfondo ad opportunità ed azioni. Risulta però fondamentale anche il sistema valoriale di riferimento, dato che si investe (tempo, denaro, energie) solo su ciò che riteniamo di una qualche importanza e dal quale riceviamo un qualche rinforzo (il notissimo “premio” fondamento della teoria psicologica comportamentista), sia esso di tipo materiale o sociale.

Nelle organizzazioni gli aspetti che attengono alla “cultura organizzativa”, ambito approfondito da diverse discipline del management, influenzano fortemente i comportamenti e le scelte operate, soprattutto dai leader riconosciuti tali. “Per ‘cultura’ si intende il contesto sociale entro cui le persone vivono, tendente a influenzare la natura stessa delle organizzazioni in cui le persone lavorano e il modo in cui percepiscono e reagiscono al mondo che le circonda” (Pilati & Tosi, 2017, p. 350). L'influenza esercitata dalla cultura sugli individui è spesso inconsapevole, sotterranea e intangibile, e proprio per questo difficile da scalfire. La sua influenza inesplicata diviene un problema quando contrasta la crescita e lo sviluppo, dato che agisce sui comportamenti ricompensandone alcuni e contrastandone altri conformemente ai valori culturali dell'organizzazione.

È quando la formazione continua, l'apprendimento in età adulta, le novità e l'innovazione, la voglia di rimettersi in gioco rientrano nell'annovero dei valori fondanti, fanno parte del tessuto culturale, se ne parla, sono argomenti di interesse e suscitano riscontri positivi, che verrà investito in essi. Al contrario, una formazione fatta “per obbligo”, senza un interesse precedente e conseguente rispetto ai risultati, senza una partecipazione e un riconoscimento condiviso a più livelli dell'organigramma aziendale, insomma senza un'autentica motivazione, sarà scarsa per quantità, qualità, e risultati ottenuti.

Cosa ci si può aspettare dai risvolti di un adeguato investimento sulla formazione ai dipendenti e collaboratori? Con adeguato intendiamo che risponde in maniera coerente e sufficiente ai bisogni espressi e inespressi dell'organizzazione e dei suoi componenti, e che fa parte di una programmazione condivisa e dotata di senso per chi ne verrà coinvolto.

Investire nella formazione può portare a diversi vantaggi significativi, che proviamo a

riassumere nel seguente elenco, sebbene ogni situazione particolare potrebbe aggiungere altre e diverse voci in relazione alle risorse del contesto:

1. il miglioramento delle competenze e delle prestazioni: la formazione aiuta a sviluppare nuove competenze (secondo la definizione e l'approfondimento fatto nel par. 3.3), ad aggiornare conoscenze pregresse e a migliorare le abilità. Ciò si traduce in un aumento delle prestazioni individuali e di squadra, contribuendo a un ambiente di lavoro più efficiente ed efficace;
2. l'aumento della motivazione: offrire opportunità di formazione dimostra che l'organizzazione si preoccupa delle proprie risorse umane, e ancor più delle persone nella loro globalità. Questo può aumentare la motivazione e l'impegno verso il lavoro, quando presentata come una valorizzazione della crescita personale e professionale;
3. riduzione del turnover: le persone sono più inclini a rimanere in un'organizzazione che offre opportunità di apprendimento e crescita. Investire nella formazione può contribuire a ridurre il turnover, risparmiando tempo e risorse necessari per reclutare e formare nuovi dipendenti. Ciò è particolarmente importante nelle organizzazioni del *Welfare*, dove la continuità del rapporto con l'utenza è funzionale all'offerta di un servizio di qualità, e dove per la tipologia di lavoro svolto esiste un alto rischio di *burnout*. Peraltro, qualora i servizi gestiti siano oggetto di appalto con l'ente pubblico, è consuetudine che il turnover del personale sopra una determinata percentuale ritenuta accettabile (nell'esperienza della scrivente, il 10% annuo) sia sanzionato con penali e discredito dell'organizzazione appaltatrice;
4. riduzione dell'errore: la formazione può aiutare a imparare nuovi processi, e l'uso di nuove tecnologie o strumenti, che oltre a migliorare l'efficienza operativa, riducono il margine di possibili errori e favoriscono il loro veloce riconoscimento e superamento;
5. sviluppo di potenzialità inesprese: la formazione può aiutare a identificare e far emergere le potenzialità all'interno dell'organizzazione che sono rimaste inesprese. Ciò è favorito da una formazione che permetta di vivere esperienze inusuali e dove i partecipanti hanno l'opportunità di uscire dai ruoli abitualmente rivestiti (come negli esempi riportati nel par. 4.1). In questo modo è possibile favorire una transizione più fluida tra ruoli e mansioni interne;
6. adattamento ai cambiamenti: non solo connessi alle rapide trasformazioni sociali e alle sfide di un mercato sempre più competitivo, ma anche a quelli che possono

intervenire all'interno dell'organizzazione per ristrutturazione, fusioni, allargamento o riduzione dell'entità della stessa e del prodotto/servizio offerto. È noto come questi cambiamenti siano forte fonte di stress per i membri dell'organizzazione e necessitino di un intervento consulenziale e di supporto affinché si giunga ad una nuova "forma" organizzativa;

7. miglioramento delle relazioni interne: sane e serene relazioni interpersonali all'interno dell'organizzazione sono funzionali a persone che lavorano meglio, con più motivazione e passione, più soddisfatte e felici. La formazione aziendale può avere contenuti inerenti questi temi in maniera diretta, ma anche se svolta su argomenti lontani da quelli riguardanti la comunicazione e le relazioni nell'ambiente di lavoro, resta un'ottima occasione per stare tra colleghi in maniera più rilassata e conoscersi meglio;

8. miglioramento dell'immagine aziendale: un'organizzazione che investe nella formazione e nello sviluppo delle proprie risorse umane è vista più positivamente da parte degli *stakeholders*, dei clienti, della comunità in generale, ed è più attraente per chi è alla ricerca di nuova occupazione.

Se non bastassero le deduzioni di anni di studio ed esperienza che ci portano ad affermare quanto sopra in merito ai molteplici risvolti positivi della formazione continua su persone ed organizzazioni, riportiamo anche alcuni dati di una ricerca promossa da I.N.A.P.P. e Fondimpresa rispetto all'impatto della formazione continua in azienda.

Nella parte del Rapporto R.O.L.A. 2019 (Bernava & Ferri, 2020), nato da questa ricerca, dedicata agli effetti percepiti relativamente ai cambiamenti che la formazione ha prodotto sia nel lavoro, sia nel contesto aziendale, una quota rilevante di lavoratori indica due effetti che potrebbero essere definiti 'immateriali', cioè, connessi con l'autopercezione nell'esercizio del ruolo e con il clima aziendale. Si tratta rispettivamente dell'effetto relativo a "livelli di autonomia maggiori nello svolgimento delle attività" (21.8%) e al "miglioramento delle relazioni con i colleghi e del lavoro di squadra" (21%). Ancora, una quota complessivamente maggiore sottolinea gli effetti positivi della formazione sugli elementi sostanziali e 'materiali' dei processi produttivi: l'acquisizione e il miglioramento delle tecniche (39.8%), l'incremento della qualità dei prodotti/servizi (15.1%), la riduzione dei tempi e degli errori (14.9%) (p. 21). A questi effetti diretti della formazione seguono, probabilmente, effetti indiretti, dal momento

che esiste una relazione tra i risultati ottenuti e riscontrati dai dati e la soddisfazione lavorativa: per citare solo un esempio, l'autonomia di gestione del proprio lavoro e relazioni di qualità tra colleghi sono tra gli elementi che riducono fortemente lo stress da lavoro correlato, e di conseguenza, assenze per malattia, turnover, errori.

Tra i cambiamenti riscontrati nel contesto aziendale a seguito della formazione, i lavoratori coinvolti evidenziano soprattutto un "aumento della condivisione di dati e informazioni tra le diverse aree aziendali" (31.3%) e una "maggiore partecipazione ai processi di innovazione di processo/prodotto" (p. 22) nel 19.9% dei casi. Si riscontra, quindi, maggior flusso comunicativo e aumento dell'innovazione, *skills* trasversali di cui abbiamo già decantato le lodi (vedi sottopar. 3.3.1).

La percezione dei cambiamenti è maggiore nelle imprese più piccole e decresce al crescere della dimensione di impresa. Come ovvio, nei contesti produttivi di minori dimensioni l'impatto di nuove e più aggiornate competenze emerge con maggiore evidenza rispetto a quanto avviene nelle grandi e nelle medie imprese. Ma ci interessa qui notare che tra i diversi settori la percezione di mutamenti nella "Sanità e Assistenza Sociale" è quello in cui il cambiamento in seguito alla formazione è stato percepito in misura maggiore, nel 92,7% dei casi, come riportano Bernava e Ferri, che corrisponde alla quasi totalità.

Riteniamo, a questo punto, di aver fornito tutti gli elementi necessari ad inquadrare l'argomento della formazione e aggiornamento continuo per gli operatori del *Welfare*, ma non solo, avendo dato un'immagine completa delle organizzazioni, di chi vi opera, della formazione che viene (o non) erogata e partecipata (o meno), di come sia possibile rilevarne il fabbisogno e attraverso quali metodi e opportunità un'organizzazione possa adoperarsi per soddisfarlo.

Proseguiamo ora con l'ultimo dei capitoli che riporta una ricerca sul fabbisogno formativo svolta presso una cooperativa sociale di Brescia, a completamento di quanto sin qui sostenuto.

## **CAPITOLO 5**

### **RICERCA SULLA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO CONTINUO PRESSO LA COOPERATIVA SOCIALE “IL PELLICANO” DI BRESCIA**

#### **5.1 La Cooperativa “Il Pellicano”, premesse alla nascita dell’indagine**

Per inquadrare il contesto che ha fatto da sfondo alla ricerca, avvenuta nei primi mesi dell’anno 2023, iniziamo con dare alcuni elementi utili sulla composizione, storia, area di intervento della cooperativa sociale nella quale è stata svolta l’indagine.

Ci sembra opportuno in questa premessa specificare che la scrivente è stata collaboratrice di questa cooperativa dal 2015 al 2021, prima come dipendente, poi come libera professionista, con la funzione di educatrice professionale, coordinatrice responsabile di servizio, infine, negli ultimi due anni, come consulente e formatrice. Il rapporto con l’organizzazione, dunque, faceva leva su un’approfondita e continuativa conoscenza reciproca che ha permesso di far incontrare favorevolmente le loro istanze sulla raccolta del fabbisogno formativo di dipendenti e collaboratori con il progetto di svolgere una ricerca sullo stesso tema ai fini del presente lavoro di tesi.

Il Pellicano Società Cooperativa Sociale O.N.L.U.S. con sede in Brescia, è stata costituita nel 1980, e dal 1992 è cooperativa sociale di tipo A (a tale proposito richiamiamo quanto esposto nel par. 1.2). Nel suo Statuto è previsto il perseguimento dell’interesse generale della comunità alla promozione umana ed all’integrazione sociale dei cittadini, e riassume il suo valore di fondo nel motto “l’unione fa la forza”. È associata alla Confcooperative Unione Provinciale di Brescia.

I servizi erogati sono suddivisi nelle aree “Anziani”, “Minori”, “Disabilità”, “ADI e UCP Dom” (Assistenza Domiciliare Integrata e Unità di Cure Palliative Domiciliari) e “Altri Servizi” (temporanei o di portata limitata rispetto ai precedenti).

Il Pellicano si è dotata di codice etico interno e ha una Certificazione della Qualità a norma UNI EN ISO 9001.

Il suo territorio di intervento si estende dalla città di Brescia alla provincia, coinvolgendo diversi comuni dell’hinterland concentrati principalmente nel nord-ovest del territorio

bresciano.<sup>1</sup>

Vorrei dare anche un'immagine personale alla conoscenza che ho di questa organizzazione che ha fatto parte della mia storia professionale e mi ha portato, attraverso le esperienze vissute al suo interno, a scegliere la carriera di formatrice per gli adulti, segnando quindi in maniera importante il mio percorso di vita.

La Cooperativa Il Pellicano è un'organizzazione che nonostante le sue dimensioni in quanto a numerosità dei servizi gestiti e personale in organico (più di 150 dipendenti), cresciute notevolmente nell'ultima decade, è rimasta una cooperativa che non ha mai perso l'umiltà e la dignità di un'impresa che assomiglia, in questi aspetti, a quella di una organizzazione quasi "familiare". La stessa immagine scelta a logo dell'organizzazione (il pellicano) richiama questo "sacrificio" e dedizione a favore dei propri congiunti, dal momento che nella simbologia cristiana la femmina di questa specie nutre i piccoli premendo il becco contro il petto per farne uscire il cibo macerato, e dando l'impressione che si trafigga per farne uscire il sangue con cui nutre i cuccioli.

La Presidenza e il C.d.A. sono stabili da decenni nella loro composizione e hanno dato un'impronta forte alla cultura e valori organizzativi di fondo che li avvicina ai modelli familiaristico-maternali, caratterizzati nelle pratiche di management da una rilevanza del senso di lealtà, del senso del dovere, e della partecipazione al gruppo, a fronte di una bassa gerarchizzazione e scarsa distribuzione rigida di ruoli e mansioni. In questa cooperativa il passaggio da una mansione ad un'altra, dall'operatività in un servizio ad un altro diverso per utenza e territorio, è molto frequente in uno stesso operatore. Ai collaboratori viene data fiducia e autonomia di gestione, ed è per questo che ho avuto modo di esprimere una mia impronta professionale e di stile personale nelle mansioni rivestite, favorendo in questo modo la possibilità di autorealizzarmi verso le scelte professionali che mi hanno portato altrove, ma mantenendo con "Il Pellicano" un rapporto che periodicamente mi vede tornare alla base di partenza, forse per ricevere nuovo nutrimento.

---

<sup>1</sup> Informazioni reperibili nel sito web della Cooperativa all'indirizzo <https://www.cooperativailpellicano.it/>



## 5.2 Il progetto di ricerca

A presentazione del progetto di ricerca sperimentale svolto all'interno della Cooperativa Sociale di Brescia "Il Pellicano" utilizziamo lo schema proposto da Trinchero (2002, p. 88) che sintetizza in modo chiaro il processo dell'indagine:

1. Definizione del campo di indagine; l'interesse della ricerca ha combinato l'esperienza pregressa nel settore dei servizi del privato sociale con la più recente attività di formazione agli operatori del *Welfare* della ricercatrice.
2. Costruzione del quadro teorico; i riferimenti teorici sono stati raccolti all'interno delle scienze sociali, filosofiche, economico-sociali, nonché nel campo delle ricerche statistiche, sperimentali, speculative, comparative, pubblicate nella letteratura scientifica e di settore sui temi della formazione, del *Welfare state*, delle professioni di cura, del management dei servizi sociali, della gestione H.R.
3. Definizione dello scopo e delle ipotesi della ricerca; lo scopo dell'indagine è legato alla raccolta del fabbisogno formativo di dipendenti e collaboratori di una cooperativa sociale per poter programmare ed offrire una formazione utile ed attraente e di valorizzazione della professionalità.
4. La domanda di ricerca a cui con l'indagine vogliamo rispondere viene formulata come segue:

**“In che modo può essere programmata una formazione interna utile ed attraente, connessa all’operatività e al ruolo professionale rivestito, per i dipendenti e collaboratori della cooperativa “Il Pellicano”, considerata la scarsa adesione ai precedenti eventi formativi?”.**

5. Gli indicatori selezionati, sulla base dell'obiettivo di ricerca, e in seguito alla riflessione con i referenti istituzionali, sono stati:
  - Dati anagrafici del personale (genere, età, provenienza, componenti nucleo familiare).
  - Dati sulla conciliazione famiglia/lavoro.
  - Titoli di studio, situazione lavorativa e mansione attuale presso l'azienda.
  - Periodo di permanenza lavorativa presso l'azienda.
  - La formazione degli ultimi 12 mesi: livello e modalità di partecipazione, tipologia di eventi a cui si è aderito.
  - La formazione desiderata per i prossimi 12 mesi: interesse alla partecipazione,

- condizioni richieste, argomenti richiesti.
- Possibili interventi organizzativi.
  - Gradimento dell'indagine.
6. Scelta delle metodologie; La scelta delle metodologie ricade nell'ambito della ricerca qualitativa e dello studio di caso, in quanto si intende approfondire il fenomeno specifico della formazione aziendale nella realtà della cooperativa coinvolta.
  7. Definizione della popolazione di riferimento e del campione oggetto di studio; la popolazione di riferimento è costituita dall'intero personale (sia dipendenti che collaboratori con contratto continuativo) e da alcuni dirigenti della cooperativa.
  8. Scelta degli strumenti di indagine; gli strumenti adottati dalla ricerca sono: **analisi di documenti di archivio**, **questionario** da sottoporre a dipendenti e collaboratori, **interviste semi-strutturate** ai referenti dei servizi, **focus-group** con dirigenti e responsabili gestionali.

### **5.3 Il questionario sulla formazione ai dipendenti della Cooperativa “Il Pellicano”**

Il questionario “Questionario sulla formazione e aggiornamento continuo - Coop. IL PELLICANO” nasce dall'esigenza di raccogliere dei dati sul bisogno formativo dei dipendenti e collaboratori della Cooperativa. Nell'anno precedente (2022) erano stati fatti alcuni corsi di formazione (sei corsi, di cui due sulla sicurezza), ma in generale vi era stata una scarsa adesione e una difficoltà a coinvolgere i dipendenti nelle opportunità formative offerte. Dall'analisi dei dati raccolti dalla Cooperativa stessa attraverso i report, di media rispondevano positivamente dieci persone per corso, sebbene, almeno in alcuni casi, gli inviti fossero estesi a tutti i dipendenti. La soddisfazione dei partecipanti rilevata dai questionari finali, somministrati al termine di ogni corso, era generalmente buona con una percentuale di soddisfazione del 92%, leggermente più bassa (83%) riguardo alla logistica utilizzata per gli incontri formativi (normalmente uno spazio, adiacente agli uffici, piuttosto freddo e buio, utilizzato anche come magazzino).

Una considerazione emersa dall'analisi sui dati della formazione dell'anno precedente è che il gradimento veniva raccolto solo sulle persone aderenti, e presumibilmente motivate in positivo, ma non andava a indagare le motivazioni dei non-partecipanti. I titoli dei corsi

proposti nello scorso anno erano in linea con obblighi di legge (come nel caso della sicurezza sul luogo di lavoro obbligatoria per tutti) o vincoli legati agli accreditamenti con l'Azienda Territoriale Sanitaria per l'erogazione di specifici servizi da parte della Cooperativa (come nel caso dell'Assistenza Domiciliare Integrata, A.D.I.). In altri casi, nascevano da proposte dei formatori stessi in seguito a idee maturate dai referenti dei servizi tramite consultazioni informali tra di essi.

Alla proposta di un'analisi più estesa e approfondita sulla formazione aziendale da parte della scrivente, è stato prontamente accolto l'interesse dei ruoli gestionali, intenzionati a non sprecare risorse interne non sufficientemente utilizzate nell'aggiornamento dei dipendenti. Inoltre, il lavoro nei servizi alla persona di cui si occupa la cooperativa poneva una delicata questione legata alla qualità e professionalità degli operatori, per la rilevanza delle questioni etico-deontologiche, nonché tecnico specialistiche, che in questo tipo di settore si pongono. Tutto ciò anche in considerazione delle caratteristiche dei dipendenti della cooperativa composto da persone mature (con un 46% sopra i 46 anni) e in possesso nella media di un titolo di studio non superiore al diploma di maturità.

Il questionario somministrato è stato elaborato attraverso un'ideazione condivisa tra la scrivente, P.B. consulente di ingegneria gestionale e membro del C.d.A., ed E.B., dipendente della cooperativa e referente per la formazione al personale. La versione definitiva, visionabile nell'Allegato 2 nella versione cartacea, è stata rivista più volte e testata con somministrazioni di prova. Una volta ultimata la stesura, il sondaggio è stato inviato a tutti i dipendenti e collaboratori, preceduto da una lettera motivazionale della Presidente Simona Loda e inoltrato tramite link all'applicazione di "Moduli Google", sia via e-mail che con messaggio telefonico. A distanza dalla prima settimana di invito alla compilazione è stato inviato un sollecito, mentre la possibilità di rispondere è stata definitivamente chiusa dopo quindici giorni. Si è scelto di non raccogliere dati sensibili sui compilatori, come l'inserimento della mail, per mantenere l'anonimato dei rispondenti.

Le risposte sopraggiunte sono state di ottantacinque questionari compilati, su un totale di 164 dipendenti coinvolti, una percentuale quindi del 52% di risposte ottenute sull'intero campione.

## 5.4 Analisi dei dati raccolti

Procediamo con l'analisi dei dati aggregati raccolti con il questionario somministrato a dipendenti e collaboratori.

### 5.4.1 Dati generali caratterizzanti il campione

La prima parte dei dati raccolti è relativa a dati anagrafici, alla conciliazione tra vita personale e familiare con il lavoro, a titoli di studio e mansione ricoperta.

*Il personale della Cooperativa è composto per l'87% da donne e circa il 12% da uomini, una persona ha indicato assenza di preferenza di genere.*

Il dato conferma il vasto coinvolgimento del genere femminile nelle professioni di cura, aspetto che può essere spiegato sulla base di fattori storici, sociali, culturali ed economici della realtà italiana. Nella nostra cultura, con solida e antica tradizionalità, alle donne è assegnato in maniera prioritaria un ruolo centrale nelle cure familiari e nell'educazione dei figli, che le porta a sviluppare competenze e capacità che si traducono spesso in ruoli lavorativi legati ai settori sociali e educativi. Basti pensare a professioni come quello di insegnante o assistente sociale, percepiti come meno "maschili" e più "femminili" nell'immaginario collettivo. Va considerato anche che il lavoro sociale, soprattutto nel non-profit, è retribuito in misura minore rispetto ad altre professioni, e questo disincentiva gli uomini a intraprendere tale carriera a favore di altri settori dai guadagni più redditizi. La scarsa attrattività del lavoro nel sociale per il genere maschile è un argomento che meriterebbe un più ampio dibattito, non solo nel presente elaborato, ma anche a livello amplificato, da parte delle istituzioni e degli organismi sociali. Riteniamo, a tal proposito, che il lavoro educativo e di cura, oltre a meritare un adeguato compenso per la fondamentale funzione sociale svolta, andrebbe più equamente spartito tra i generi, anche fluidi, attraverso politiche di sensibilizzazione e motivazione dal momento che si rivolge alle persone nella loro complessità e globalità; tanto più ampia è la gamma di personalità e caratteristiche degli operatori, meglio si può rispondere ai bisogni diversificati dell'utenza di ogni genere.

*La nazionalità del personale della cooperativa è per l'88% italiana e per il 12% straniera.*

Un discorso simile a quello fatto più sopra per il *gender gap* nelle professioni del *Welfare* vale anche per la presenza di stranieri in numero abbastanza elevato. Alla forza

lavoro immigrata offriamo i lavori più duri, difficili, e meno pagati tra la sfera delle occupazioni possibili, come sono per l'appunto i lavori assistenziali. Dal report “Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia” (Direzione Generale dell’Immigrazione e delle Politiche di Integrazione, 2021), il 25,8 % di stranieri extra UE è occupato in servizi collettivi e personali, e si evidenzia un elevato volume di rapporti di lavoro attivati con qualifiche quali: braccianti agricoli, collaboratori domestici e professioni assimilate, addetti all'assistenza personale; lavori poco qualificati e “che nessuno più vuole fare”.

*L'età anagrafica è costituita da una maggioranza di persone oltre i 46 anni (46%), per il 26% tra i 26 e i 35 anni, per il 17% tra i 36 e i 45 anni, solo il 12% è sotto i 25 anni. Sono oltre i 36 anni il 63% dei dipendenti (vedi Figura 2).*

ETA'  
85 risposte

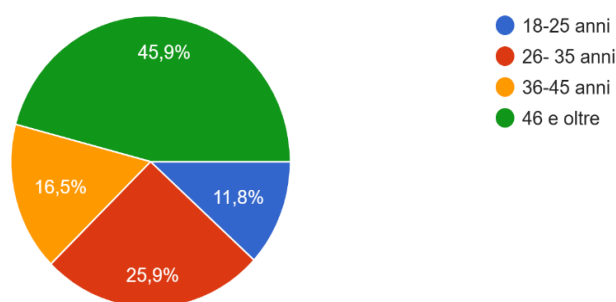


Figura 2. Grafico a torta della distribuzione delle fasce di età dei lavoratori

La distribuzione per fasce di età evidenzia una cospicua fetta di lavoratori “maturi”, nella maggioranza sopra i 36 anni e quasi per metà sopra i 46 anni. Da un punto di vista del fabbisogno formativo, ciò configura la probabile necessità di un aggiornamento delle competenze, dal momento che è presumibile una sostanziale distanza di tempo dai percorsi di apprendimento formali nei quali sono stati conseguiti i titoli di studio.

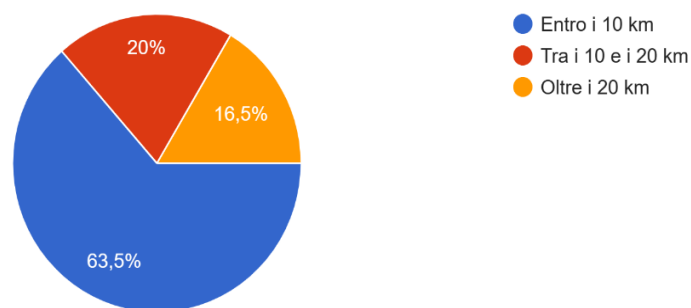
*I dipendenti con o senza famiglia sono all'incirca divisi a metà (con figli il 52%, senza figli il 48%). Tra coloro che hanno figli, il 50% ha 1 solo figlio, 33% ha 2 figli, sono situazione rare le famiglie con 3 figli (4 casi) o 4 figli (2 casi).*

La risposta, se messa in connessione con quella sull'età anagrafica, è sintomo dei tempi caratterizzati dalla bassissima natalità in Italia, ma si configura anche una scarsa attrattività della tipologia di lavoro nella conciliazione con famiglia e vita privata.

*Fanno più di 20 km per arrivare al lavoro solo il 16,5% dei lavoratori, più dell'80% è a meno di 20 km da casa (vedi Figura 3).*

Il personale della Cooperativa risulta genericamente vivere in zone circostanti alla sede lavorativa; è evidente che le condizioni contrattuali non consentono di acquisire personale tra coloro cui sarebbe richiesto uno spostamento più rilevante in termini di tempo e denaro.

DISTANZA DAL LUOGO DI LAVORO (se su più servizi indicare quello più lontano da casa)  
85 risposte



*Figura 3. Distanza tra abitazione e luogo di lavoro.*

*La situazione contrattuale per eccellenza è il contratto da dipendente a tempo parziale. Questo dato, se messo in connessione con quello che ci raffigura una compagine di lavoratrici prevalentemente femminili, ci racconta di persone che, accanto alla sicurezza di un lavoro con contratto da dipendente, non hanno un lavoro a tempo pieno presso la Cooperativa. Si deduce che questo impiego non costituisca la principale fonte di reddito familiare.*

*Tra i lavoratori della Cooperativa c'è una buona varietà nei titoli di studio posseduti:*

- il 32% ha un diploma di scuola superiore*
- il 20% ha una laurea triennale*
- il 15% ha la scuola dell'obbligo o una qualifica professionale*
- il 7% ha una laurea magistrale o un dottorato*
- il restante ha titoli vari (vedi Figura 4).*

#### TITOLO DI STUDIO (indica il titolo più alto posseduto)

85 risposte

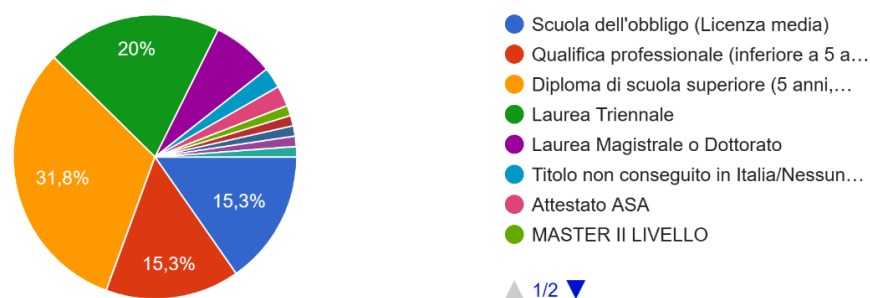


Figura 4. Titoli di studio posseduti da dipendenti e collaboratori

Questo dato sulla molteplicità di titoli di studio va messo in relazione al successivo, dove si configura una vasta presenza di mansioni lavorative diversificate.

*Il gruppo più corposo è costituito da “ASA e OSS” (22%), seguito da “Assistenti Ad personam” (21%), “Educatori” (17%), “Infermieri” (9%), “Ausiliari” (7%), “Responsabili di servizio” (6%), “Segreteria e Amministrazione” (5%), “Fisioterapisti” (4%), poi 1 “Medico”, 1 “Parrucchiera”, 1 “Assistente Sociale”, 1 “Psicologo”, 2 “Assistenti scolastiche”, 1 “Autista”. Sono presenti tra i lavoratori almeno 15 mansioni lavorative diverse (vedi Figura 5).*

Da un punto di vista di gestione delle risorse umane, questa moltitudine di professioni compresenti in una stessa organizzazione rende più complesso e impegnativo l’allestimento di un ambiente confacente a bisogni formativi in grado di rispondere efficacemente a tutti.

E’ interessante, inoltre, notare che da un confronto con la documentazione sul personale dell’archivio risorse umane non c’è corrispondenza tra le risposte date nel questionario e gli effettivi inquadramenti contrattuali: nei contratti risulta che le assistenti scolastiche sono di più, gli educatori di meno. Sembra quindi non esserci chiarezza nel ruolo lavorativo ricoperto o, meglio, una mancata corrispondenza tra l’identificazione con un certo ruolo e l’effettivo inquadramento lavorativo. Presumibilmente qualcuno si è dichiarato “educatore” senza essere assunto con questa mansione. Sulla nebulosità della situazione professionale di queste figure rimandiamo a quanto già discusso nei paragrafi 2.1 (alla voce “Educatori Professionali”) e 2.3.1, e all’ulteriore precisazione del

successivo paragrafo sull'elaborazione dei dati separati per mansione.

MANSIONE LAVORATIVA (se si svolgono più mansioni indicare la prevalente)

85 risposte

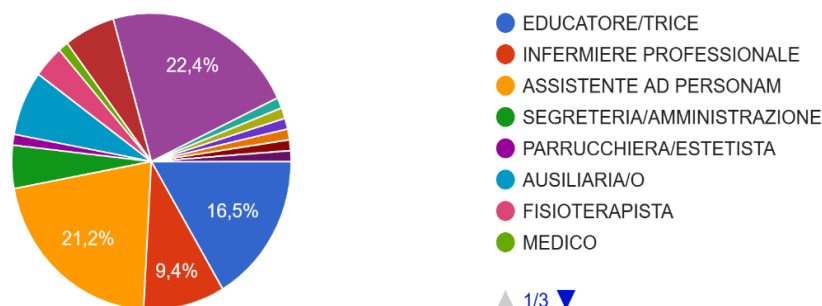


Figura 5. Mansione lavorativa dichiarata nel questionario

*Per il 37% i lavoratori sono in Cooperativa da più di 1 anno e meno di 5, il 31% è stato assunto da meno di 1 anno, da più di 6 anni e meno di 10 il 19%, da più di 10 anni è in Cooperativa solo il 14%.*

Da quanto detto più sopra relativamente all'età anagrafica ci si sarebbe aspettati di rilevare una maggiore anzianità di servizio, è presente, invece, un cospicuo gruppo di neoassunti o persone non ancora lavorativamente stabilizzate.

A questo punto possiamo identificare il lavoratore "tipo" della Cooperativa Il Pellicano:  
*- Donna, italiana, ha più di 36 anni, con un diploma di scuola superiore, lavora non distante da casa, probabilmente ha 1 figlio. Fa un lavoro di assistenza come dipendente part-time e lavora in Cooperativa da meno di 5 anni.*

#### 5.4.2 I dati sulla formazione degli ultimi dodici mesi

La sezione successiva del questionario era dedicata a "LA FORMAZIONE DEGLI ULTIMI 12 MESI".

*Affermano di aver fatto formazione di qualche tipo, anche non con la Cooperativa, un 60% del campione.*

*Il 40 % di lavoratori che non ne ha fatta motiva con "mancanza di tempo", e in misura molto minore per "disinteresse" o per "impedimenti di forza maggiore" (vedi Figura 6)*



1.1 Se hai risposto NO alla precedente domanda, scegli tra queste affermazioni quella/e che ti rappresentano meglio, fino ad un massimo di 2 motivazioni:

34 risposte

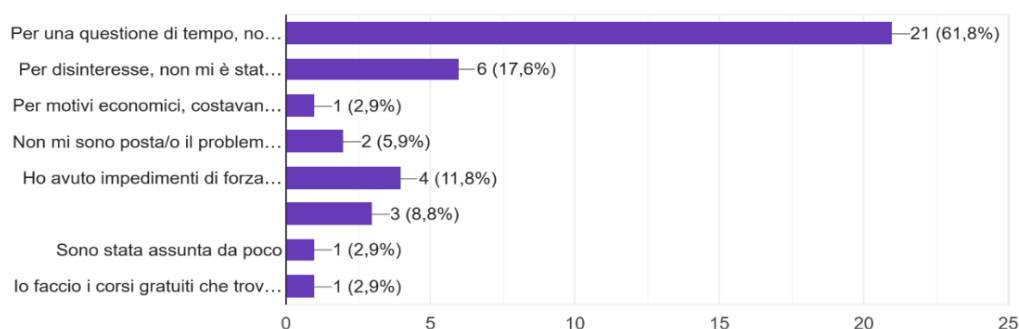


Figura 6. Motivi per i quali non si è aderito ad alcun tipo di formazione nei precedenti 12 mesi

Tra le persone che hanno seguito un qualche tipo di formazione, il 63% l'ha fatto attraverso eventi offerti dalla Cooperativa, il 37% per conto suo; sebbene le offerte della Cooperativa risultino abbastanza utilizzate tra chi ha risposto, è un numero significativo chi si è formato al di fuori dell'organizzazione e per conto proprio. Ma che tipo di formazione? A parte due persone che frequentano l'università e quindi sono già in ambiente formativo, il 78% ha partecipato ad un *massimo di 2 eventi formativi in 1 anno, dedicando in tutto massimo 10 ore* (il 62%). Solo un gruppo di 10 persone invece ha dedicato più di 20 ore o più di 50 ore (vedi Figura 7).

Se hai risposto SI alla domanda nr 1, Quante ore, in totale, hai dedicato alla formazione negli ultimi 12 mesi (offerti dalla Cooperativa e non)?

53 risposte

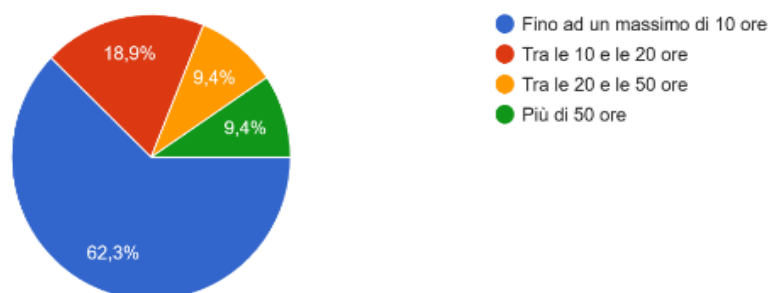


Figura 7. Quantità di ore dedicate alla formazione negli ultimi 12 mesi

Se prendiamo a riferimento le ore di aggiornamento normalmente richieste dagli albi professionali, che vanno dalle 30 alle 50 ore annue, solo un'esigua percentuale di operatori (meno del 12%) ha svolto una quantità di ore che riteniamo sufficiente ad una formazione continua.

Circa un 25% dice di essere tenuto a cumulare crediti formativi obbligatori, ma sorprendentemente un 33% dice di non sapere se tenuto o meno (vedi Figura 8).

Per la professione che svolgi sei tenuto/a ad acquisire crediti formativi obbligatori? (es. ECM)

85 risposte

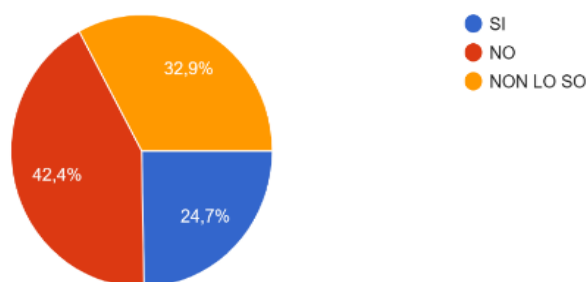


Figura 8. Affermazione di obbligo al conseguimento di crediti formativi in virtù della professione svolta

Da una verifica successiva eseguita incrociando i dati relativi a questa risposta, mansione lavorativa e titolo di studio, si è controllato da quali figure professionali provenissero i "Non lo so", se da personale effettivamente tenuto agli obblighi formativi delle professioni iscritte ad albi e ordini professionali o meno. L'assistente sociale, lo psicologo, i tre fisioterapisti, il medico e gli otto infermieri hanno risposto giustamente "Si". Quindi chi ha obbligo di crediti lo sa. Ma sono state riscontrate trentacinque risposte che risultavano incongruenti con la domanda: 29 "Non lo so" e 7 "Si" giungevano da chi non aveva titolo di studio tenuto agli ECM e/o non svolgeva una professione tenuta ad obblighi formativi. Quindi c'è chi ha risposto "Si" ma non li deve conseguire e tra i "Non lo so" ci sono 6 educatori, 2 lavoratori della Segreteria, 12 Assistenti ad personam. In conclusione, si prefigura una grave carenza conoscitiva in merito all'obbligatorietà o meno della formazione professionale. Nel successivo *focus group* con i referenti dei servizi, di cui parleremo più oltre, si è cercato di dare un'interpretazione a questo aspetto.

Da un punto di vista degli investimenti in denaro, *il 61% dice di aver partecipato solo a formazioni gratuite, un 7% ha investito meno di 1000 euro e un 4% più di 1000 euro.* (vedi Figura 9). La domanda, assieme a quelle sul numero di eventi e sulla quantità di ore, più che tesa a sondare l'ammontare delle somme in denaro messe a disposizione dell'aggiornamento, è stata inserita per dare un indicatore dell'importanza attribuita alla formazione, rispetto alla quale l'investimento economico si è ritenuto essere un segnale rilevante. Da notare che qui il dato è diverso dal dato generale sulla partecipazione a eventi formativi, dal momento che tra formazioni gratuite e a pagamento pare vi abbia partecipato un 72% dei rispondenti all'indagine, mentre prima solo un 60% ha indicato di aver fatto qualche tipo di formazione; quindi, per scrupolosità indichiamo che questa differenza alzerebbe di qualche punto percentuale la probabilità che gli operatori abbiano fatto formazione negli ultimi 12 mesi.

Negli ultimi 12 mesi hai investito (oltre al tuo tempo) delle somme di denaro nella formazione professionale?  
85 risposte

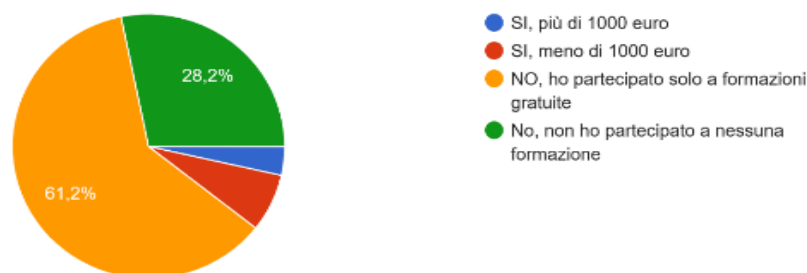


Figura 9. Ammontare dell'investimento di denaro nella formazione degli ultimi 12 mesi

A conclusione dell'analisi sui dati della formazione effettuata nell'ultimo anno da parte degli operatori della Cooperativa, possiamo desumere una buona dichiarazione di partecipazione che si aggira tra il 60 e il 70% del personale, ma uno scarso investimento in termini di risorse (tempo/denaro/nr di eventi), oltre a un certo disorientamento riguardo ai doveri professionali di aggiornamento continuo.

#### 5.4.3 I dati sulla rilevazione del fabbisogno formativo

Nella sezione seguente del questionario si è giunti alla vera e propria rilevazione del fabbisogno formativo, sia in quanto a disponibilità, che rispetto a modi e tempi.

La disponibilità a partecipare a corsi di formazione offerti dalla Cooperativa è del 59% tra chi si rende disponibile sicuramente, mentre un 32% è incerto sulla partecipazione. Solo 1 persona dice apertamente di no (vedi Figura 10). Tra i motivi indicati alla mancata partecipazione futura indicano prevalentemente la questione tempo, una persona dice di essere stata insoddisfatta da precedenti partecipazioni e una di essere prossima alla pensione. L'indicazione della mancanza di tempo da dedicare alla formazione quale motivo principale per non farne, potrebbe essere un facile *escamotage* rispetto ad una palese dichiarazione di disinteresse. Considerata però l'anonimia del questionario, che tutela da giudizi sulle scelte personali, e la prevalenza di dipendenti a tempo parziale, che dovrebbe teoricamente favorire la disponibilità di tempo, il dato va letto come effettiva difficoltà a conciliare i tempi personali e di lavoro con quelli per momenti formativi.

Se la Cooperativa ti offrisse l'opportunità di partecipare (gratuitamente) a dei corsi di formazione e aggiornamento professionale, parteciparesti?

85 risposte

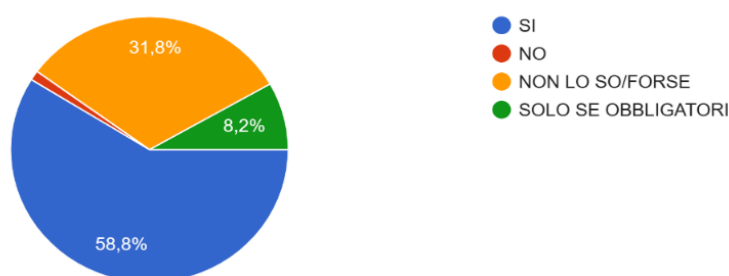


Figura 10. Persone disponibili a fare formazione nei prossimi 12 mesi

A livello di quantificazione oraria, *più della metà (54%) è disponibile per un massimo di 10 ore all'anno, ma aumentano, rispetto all'investimento di tempo nell'anno precedente, le persone disponibili a fare tra le 10 e le 20 ore (22%, prima 19%) e quelle disponibili a farne tra le 20 e le 50 ore (14%, prima 9%). In 3 persone segnano "nessuna ora", facendo aumentare probabilisticamente chi non è disposto a fare formazione, rispetto al caso isolato che aveva indicato "No" nella domanda precedente.*

Da un punto di vista della preferenza alla formazione in presenza oppure online, gli operatori si dividono circa a metà. *Il 48% preferisce fare formazione in presenza, il 39% online, per il 13% è indifferente.* Rimandiamo al paragrafo 4.1.2 sulla divisione tra pro e

contro della formazione a distanza, ma considerata la difficoltà a trovare tempo da dedicare alla formazione, il dato va accolto ipotizzando di offrire formazioni *blended*, in parte online e in parte in presenza, o di accedere alla varietà di soluzioni del metodo *e-learning*.

Sull'annosa questione della formazione retribuita, ossia con ore sottratte all'operatività per partecipare ai corsi, il 41% ritiene che debba essere completamente retribuita e altrettanti ritengono che lo debba essere almeno in parte. Per un 18% non è necessario che lo sia o è indifferente (vedi Figura 11).

La Cooperativa non retribuisce le ore di tutta la formazione che offre ai suoi collaboratori, avendo optato per la scelta di riconoscere le sole ore dei corsi obbligatori (ad esempio quelli sulla sicurezza), ma non quelle dei corsi facoltativi. Dal momento che il tema è sensibilmente importante per gli operatori, sebbene non per l'unanimità, vanno considerate possibili soluzioni. Ad esempio, l'utilizzo di forme di finanziamento come l'F.S.E. o Fon.Coop. potrebbero supportare l'aspetto di perdita economica per l'aggiornamento degli operatori.

Ritieni che la formazione professionale debba essere svolta all'interno e durante il tuo orario lavorativo (quindi con ore retribuite)?

85 risposte

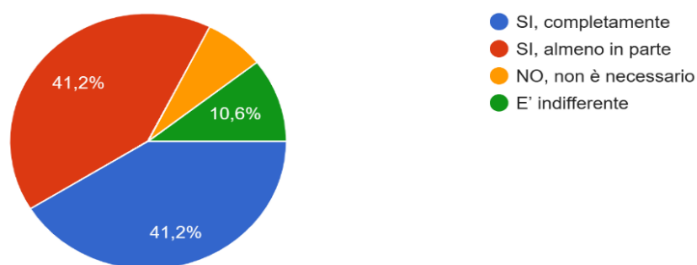


Figura 11. Interesse a partecipare a formazione all'interno dell'orario di lavoro

Venendo alla domanda successiva, nel questionario sono stati indicati degli argomenti piuttosto ampi da scegliere come preferiti per la futura formazione ai lavoratori. Va premesso che non ci sono stati argomenti scartati a priori e tutti quelli proposti hanno suscitato un certo interesse. La diversità di mansioni ha reso certamente difficile accorpate quelli che sono bisogni formativi diversificati (pensiamo all'autista o alla

parrucchiera rispetto al medico), sebbene la presenza di tematiche inerenti alle *soft skills* tra le scelte opzionabili permettessero di far incontrare esigenze di aggiornamento trasversali. Altri argomenti, invece, risultavano inerenti particolarmente all'aggiornamento degli operatori di settori specifici (sanitario, educativo e assistenziale), alcuni dei quali già nei programmi di formazione per l'anno entrante della Cooperativa.

Le preferenze espresse, in sintesi, sono state:

- La *“Certificazione BLS (Basic Life Support and Defibrillation)” sull'uso del defibrillatore è stata scelta come “indispensabile” dalla maggioranza (58 persone)*. La scelta della formazione che gli operatori della Cooperativa preferiscono in assoluto ha sorpreso tutti, ma ne parleremo meglio nel seguito del testo.

- Il *“Lavoro con il territorio e l'animazione di comunità” è l'argomento che ha avuto meno interesse (con 12 “non mi interessa affatto” e 17 “poco importante”)*.

- Al secondo posto delle preferenze c'è la *“Sicurezza sul luogo di lavoro” (51 “indispensabile”)*. Questo corso è già erogato a tutti i lavoratori della Cooperativa, il dato sensibile, in questo caso, potrebbe riguardare i sei “poco importante” e i due “non mi interessa affatto”, che rimangono comunque una esigua minoranza.

- La terza preferenza riguarda *“Il lavoro di assistenza e cura (metodi e tecniche)”*, che è in linea con la prevalenza di questo tipo di mansioni tra gli operatori. L'argomento andrebbe ulteriormente indagato rispetto a quali metodi e tecniche potrebbero risultare più utili, in base al bacino di utenza (minori, disabili, anziani) e all'ambito di intervento (scuola, a domicilio, in struttura residenziale). Questa tematica è considerata una competenza *hard* e di base per gli operatori del comparto assistenziale, che attraverso questa scelta chiedono di aggiornare o accrescere le loro conoscenze.

- *Sopra la metà delle scelte operate rientrano come “Indispensabili”, quindi rilevanti, gli argomenti “Comunicazione e relazione con utenti e caregiver”, “Il lavoro educativo e la progettazione (metodi e tecniche)”, “Gestione del rischio clinico in ambito sanitario”.*

- *Non raggiungono 1/3 delle preferenze argomenti come “Procedure interne organizzative”, “Tecniche di animazione di singoli e gruppi”, “Il lavoro con il territorio”.*

- *Sono mediamente preferiti, ma non ritenuti tra i più indispensabili, altri argomenti quali “La rete dei servizi socio-sanitari”, “Gestione dei conflitti”, “Tematiche relative all'umanizzazione delle cure”, “Il lavoro in team”, “Supervisione sui casi”,*

*“Competenze digitali”, “Documentare il lavoro”.*

Nella scelta a domanda aperta sono stati suggeriti argomenti non compresi dalla precedente lista, nello specifico:

- gestione infermieristica delle principali patologie,
- metodiche riabilitative,
- responsabilità medico-legale infermieristica,
- rischio incendio alto livello.

I suggerimenti riguardano soprattutto aspetti sanitari dell’operatività che forse non sono stati sufficientemente ricompresi nell’elenco degli argomenti suggeriti. Caso a parte, l’indicazione di “rischio incendio alto livello” che è totalmente fuori luogo. Al personale sanitario (medici, infermieri, fisioterapisti) andrebbe riservata una formazione specifica e diversificata rispetto ad altre mansioni, sebbene da considerare che si tratta di percorsi complessi per strutturazione, durata, costi, docenze tecnicistiche e di difficile reperibilità. Facciamo un breve inciso sull’interesse dichiarato su più fronti per aspetti legati al primo soccorso o alla gestione del rischio, che sembrano rimandare ad un senso di difficoltà nella gestione dell’utenza in situazioni emergenziali. È un dato che merita di essere ulteriormente approfondito dall’organizzazione e che richiede una presa in carico del bisogno espresso dagli operatori.

Come valuti l'idea di proporre questo questionario ai lavoratori?

85 risposte

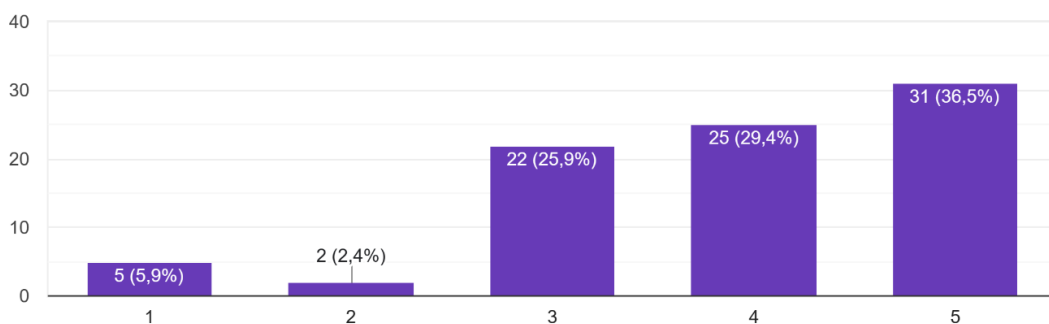


Figura 12. Valutazione dell’utilità del questionario (1=INUTILE, 5=UTILISSIMO)

*La proposta del questionario è stata valutata come utilissima dal 37%, e molto utile dal 29%. Solo un 7% l’ha ritenuto inutile o poco utile (vedi Figura 12).*

*La compilazione è stata “per niente” faticosa per l’85%, “poco faticosa” per un altro 11%. Nessuno l’ha ritenuta “moltissimo” faticosa.*

In generale, la proposta del questionario è piaciuta e la sua strutturazione ritenuta fruibile.

#### *5.4.4 L’elaborazione separata dei dati in funzione dei bisogni delle diverse professionalità*

All’elaborazione dei dati generali del questionario a dipendenti e collaboratori della Cooperativa Il Pellicano, è seguita un’elaborazione diversificata per mansioni, che abbiamo visto risultare numerose all’interno dell’organizzazione. Quest’ulteriore analisi ha l’obiettivo di far emergere i differenti bisogni e propensioni all’aggiornamento continuo di professionalità che sono coinvolte in servizi alla persona con caratteristiche dissimili, che solo per alcuni aspetti sono accomunate da uno stesso mandato. Evidenziamo qui i soli aspetti significativi di un’elaborazione che è stata più ampia.

Iniziamo dalle figure dei Responsabili di servizio/Coordinatori che all’interno della Cooperativa fanno da riferimento agli operatori di uno o più servizi in territori circoscritti nel più ampio bacino di intervento dell’ente.

I Responsabili di servizio che hanno risposto al questionario sono stati cinque dei nove totali presenti nella Cooperativa, e già questo dato potrebbe essere significativo per la mancanza di totalità dei rispondenti, quando invece ci si sarebbe aspettata una maggiore sensibilità da parte degli aventi questo ruolo. L’interesse affinché venga organizzata una formazione di qualità nell’ente che rappresentano li supporterebbe sia nell’interfaccia con i servizi pubblici appaltanti o con cui è stata svolta procedura di accreditamento, sia nella gestione degli operatori adeguatamente aggiornamenti nelle competenze. Non è stata riscontrato un acceso interesse per la formazione continua nemmeno nelle risposte riguardanti la formazione negli ultimi dodici mesi, fatta solo da tre su cinque di loro, dove tra i due che non hanno partecipato, uno dichiara apertamente per disinteresse, e l’altro per impedimenti di forza maggiore.

Non c’è unanimità nemmeno verso la disponibilità a eventi formativi futuri: solo quattro di essi sono certamente disponibili, e tutti richiedono che le ore per la formazione aziendale vengano interamente retribuite. L’indicazione sull’argomento di maggior interesse è quella che riguarda il “Lavoro in équipe”, in linea con la mansione svolta.

Abbiamo più che sufficientemente decantato i vantaggi per un’organizzazione che forma



i propri collaboratori (vedi il paragrafo 4.3), ma ancor più decisiva è la formazione a chi ha compiti di gestione e management, dal momento che, in questi casi, le persone fanno da catalizzatori e amplificatori di quanto appreso, capacitato, rielaborato.

Per quanto riguarda la figura degli Educatori della Cooperativa i dati emersi ci dicono che sul totale di quattordici persone che dichiarano di avere questo ruolo, in cinque non hanno partecipato a nessun evento formativo negli ultimi 12 mesi, tutti per una questione di tempo. I nove che vi hanno partecipato lo hanno fatto in maggioranza per un numero massimo di uno o due eventi, e senza l'investimento di somme di denaro. Sei di loro non sanno se sono tenuti o meno al conseguimento di crediti formativi obbligatori.

Anche nel caso degli educatori non si riscontra un interesse spiccato per la formazione continua, e assieme al dato sull'incertezza degli obblighi formativi, questo ci racconta di professionalità dai profili incerti e sui quali c'è scarso investimento personale, riconducibile almeno in parte alle criticità evidenziate più sopra (vedi paragrafo 2.1 e 2.3.1). Circa la metà di essi (otto persone) sono disponibili a partecipare a eventi formativi futuri, gli altri non escludono ma non confermano indicando "Forse", ma abbastanza cospicuo, rispetto alla maggioranza, il numero di ore per le quali si impegnerebbero (metà per un massimo di 10 ore, metà tra le 10 e le 20 ore). Gli argomenti scelti per la formazione futura non sono propriamente in linea con la professionalità svolta, dal momento che indicano preferire la "Certificazione BLSA" e la "Sicurezza sul lavoro", sebbene compaia con un buon numero di predilezioni anche "Il lavoro educativo e la progettazione".

Il gruppo più cospicuo degli operatori coinvolti nell'indagine è costituito dagli Assistenti ad Personam (21 persone), che lavorano nell'assistenza e integrazione di persone con disabilità all'interno delle scuole in affiancamento all'insegnante di sostegno e con un lavoro per molti versi assimilabile a quello degli educatori. Dieci di esse (sono tutte femmine) non ha partecipato a nessun evento formativo negli ultimi dodici mesi, mentre chi l'ha fatto ha partecipato ad un massimo di due eventi senza alcun investimento di denaro. Nemmeno la metà di loro (in nove) sono certamente disponibili a partecipare a eventi futuri, e la priorità della formazione che vorrebbe svolgere questa figura professionale è "Il lavoro educativo e la progettazione", assieme a "Il lavoro di assistenza e cura", in accordo con quanto richiesto dall'operatività svolta.

Altro gruppo cospicuo tra gli operatori della Cooperativa è quello delle persone con qualifica lavorativa di ASA e OSS, che indicano come preferenza per la formazione il

soddisfacimento futuro di argomenti legati alla “Sicurezza sul lavoro (di base e specifica)” e la “Gestione del rischio clinico in ambito sanitario”, il primo dei quali già erogato a tutto il personale, il secondo non di loro competenza, sebbene anche “Il lavoro di assistenza e cura (Metodi e tecniche)” compaia tra i più scelti. Di nuovo, gli operatori fanno scelte che non ci si aspetterebbe dalla mansione ricoperta, aspetto che può significare uno smarrimento rispetto alla qualifica rivestita ma anche l’indicazione di bisogni sottostanti e non esplicitati.

Sembrano avere le idee più chiare sul loro ambito professionale gli operatori sanitari della Cooperativa (infermieri, medici, fisioterapisti) che richiedono per la formazione aziendale futura temi su “Il lavoro di assistenza e cura (Metodi e tecniche)”, la “Certificazione BLSA” (per loro effettivamente necessaria ed obbligatoria), “Gestione del rischio clinico in ambito sanitario” e la “Comunicazione e tecniche di relazione con gli utenti e i caregiver”.

Proseguiamo l’analisi dei dati raccolti nell’indagine con l’utilizzo della tecnica del *focus group*, strumento di ricerca qualitativa che si svolge nella forma di un’intervista rivolta a un piccolo gruppo di persone affine per caratteristiche, per l’approfondimento di un tema o particolari aspetti di un argomento, guidata da un moderatore che propone degli stimoli di discussione ai partecipanti (Stagi, 2000). La ricercatrice si è posta da moderatore del gruppo, utilizzando la traccia delle risposte elaborate dal questionario ai lavoratori.

### **5.5 I focus group con testimoni privilegiati a completamento dell’analisi dei bisogni formativi e nell’individuazione di possibili interventi organizzativi**

Nella fase che ha seguito la raccolta dei dati del questionario e la loro rielaborazione, sia complessiva che suddivisa per mansioni, la lettura dei significati attribuibili ai dati numerici, come anche le riflessioni sugli interventi possibili all’interno dell’organizzazione in base a quanto emerso, ha seguito due diverse fasi.

In un primo momento (il 29/03/23) i dati sono stati condivisi con un gruppo ristretto del management composto dalla Presidente della Cooperativa Il Pellicano, dal Responsabile del sistema qualità, nonché membro del C.d.A., e dalle due referenti alla formazione interna.

In questa sede sono state fatte delle ipotesi di lettura e intervento successivo soprattutto rispetto:

- al tema dei crediti obbligatori (ECM); viene ipotizzato che la domanda non sia stata compresa, e che la grossa percentuale dei “non so” in risposta alla domanda fosse composta da personale non qualificato. Le elaborazioni successive imputano invece la carenza conoscitiva ad un’incertezza rispetto al ruolo professionale e ai doveri connessi;
- sull’aspetto dei corsi formativi con ore interamente retribuite viene esclusa la possibilità che la Cooperativa possa far fronte a svolgere i corsi in orario lavorativo, salvo il caso in cui il corso sia inerente a competenze strettamente connesse al contratto e necessarie alla mansione svolta, come si fa già per i corsi sulla sicurezza, e come si potrebbe fare per l’uso di macchinari come il defibrillatore o per procedure di primo soccorso per chi tenuto ad avere attestati in merito. Per tutti gli altri corsi la posizione dell’organizzazione è quella di offerta di formazione gratuita quale vantaggio di per sé sufficientemente incentivante, tale da non necessitare di ulteriori bonus;
- sulla possibilità di erogare i corsi online c’è un’apertura a varie soluzioni, tra cui quella della formazione blended e a distanza, da approfondire in quanto a fattibilità e fruizione;
- sui temi preferenziali per la formazione futura si rimanda a verificare con i referenti/coordinatori dei servizi gli argomenti che potrebbero effettivamente risultare soddisfacenti di bisogni avvertiti dagli operatori, in base ad utenza e tipologia di servizio;
- sulla scelta prioritaria dei temi legati al primo soccorso e a interventi di urgenza si riflette sui timori avvertiti nell’espletamento di mansioni vissute con senso di solitudine e con il sentore di non possedere competenze adeguate a far fronte ad emergenze.

Il gruppo indica la necessità di un ulteriore passaggio di elaborazione con i referenti dei servizi e coordinatori, figure cruciali nella gestione organizzativa e delle risorse umane, che hanno un presidio diretto nell’operatività e che quindi possono dare una lettura più ampia ai dati raccolti ma anche un indirizzo dettagliato a futuri interventi di riorganizzazione.

Il successivo *focus group* con i responsabili dei servizi, più il responsabile della qualità, in totale dieci persone, è stato organizzato tramite l’applicazione “Doodle”, uno strumento professionale per la pianificazione dei meeting.

Riusciamo a concordare una data per il 19/04/23 presso la sede della Cooperativa, ma con l’intento di coinvolgere tutti viene fatto un incontro precedente, da remoto, con una delle

referenti che non poteva presenziare. Con essa è stata svolta un'intervista semi strutturata su tutti i temi emersi dalla rielaborazione del questionario, che seguiva la traccia emersa dall'analisi dei dati. Le risposte fornite dalla responsabile intervistata sono state accorpate alle riflessioni del gruppo.

I/Le Responsabili di Servizio della Cooperativa sono referenti per territori che vanno da uno a quattro comuni della provincia bresciana, e da uno a cinque diversi servizi della Cooperativa. Sono rari i casi in cui una persona si occupi di un solo servizio o di un solo comune, ma va specificato che in alcuni casi l'appalto prevede la gestione di uno o due soli operatori. In altri casi, negli appalti più consistenti, di qualche decina.

Riportiamo nella "Tabella 2" servizi e territori gestiti da ogni referente.

*Tabella 2. Servizi e territori in carico ad ogni Responsabile di Servizio*

<b>R.S. (i nomi sono stati sostituiti da numeri crescenti)</b>	<b>SERVIZI DI CUI SI OCCUPA</b>	<b>TERRITORIO</b>
1	Servizio Infermieristico presso R.S.A. Assistenza domiciliare e R.S.A. Trasporto anziani Callista Servizio ausiliario	Botticino Molinetto Bedizzole San Felice s/B
2	Assistenza da Personam (Scuole) Asilo Nido Sorveglianza Doposcuola	Prevalle Paitone Roè Volciano
3	R.S.A. Animazione presso R.S.A. Misura 4 Regione Lombardia Educativa domiciliare per soggetti con disabilità	Brescia Bedizzole San Felice s/B
4	Servizio Infermieristico Infermiere di comunità Assistenza domiciliare integrata Unità per le Cure Palliative Domiciliare	Prevalle
5	Servizio Asa e Oss, fisioterapia e servizio educativo presso RSA	Botticino
6	Servizi di anticipo e posticipo nelle scuole Parrucchiera e callista Medici di medicina generale	Mazzano Nuvolera Nuvolento Montichiari
7	Assistente Sociale Misura 4 Regione Lombardia Progetti Nuove Povertà e RdC SAD Educativa Domiciliare Minori	Distretto Bs Ovest Distretto Bs Est Brescia

8	Misura 4 Reg. Lombardia	Bedizzole Molinetto Montichiari
9	Servizio assistenza domiciliare per anziani Misura 4 Reg. Lombardia SAD Assistente Sociale	Muscoline Prevalle Paitone

I dati raccolti nelle diverse sezioni del questionario vengono presentati e discussi assieme. Sulla parte di dati anagrafici tutti concordano con quanto emerso e con l'identificazione del "dipendente tipo" della Coop. Il Pellicano. La presenza maschile tra gli operatori è sempre piuttosto bassa, rispetto al genere femminile, ma vi è stato un graduale aumento di uomini negli ultimi anni, impiegati principalmente nei servizi infermieristici e di fisioterapia, a loro volta accresciuti.

Rispetto al dato sull'anzianità in Cooperativa i referenti sottolineano un alto tasso di *turnover* tra gli operatori, che giustifica il periodo medio basso (meno di 1 anno, e meno di 5 anni) intercorso dall'assunzione.

La mancanza di coerenza tra la mansione svolta in Cooperativa e il ruolo indicato nel questionario, viene giustificato dai referenti con la complessità del lavoro sociale e di cura, nel quale gli operatori si trovano a soddisfare bisogni complessi delle persone in carico. Il lavoro assistenziale, educativo, di cure sanitarie e riabilitative, si confondono nella cura globale della persona-utente, soprattutto in carenza di un proficuo scambio e continua condivisione con un'équipe multidisciplinare che faccia da supporto e contenitore del progetto, sì globale, ma con mansioni suddivise su diverse professionalità. Quando ciò non accade e si è soli nell'operatività, facile che ogni carico ricada su di sé e non si capisca più bene che lavoro si stia facendo, disorientati dalle richieste multiple e urgenti di chi sta male, e ha bisogno di tutto.

Inoltre, i referenti riportano che in molti casi uno stesso operatore svolge più mansioni in più servizi per la Cooperativa, a riempimento del monte ore contrattuale e a fronte di un unico contratto di dipendente o collaboratore, con la conseguenza di un probabile disorientamento rispetto all'identità professionale. Non solo: la prevalenza di contratti a tempo parziale corrisponde anche all'eventualità, spesso presente, che i collaboratori (soprattutto nei casi della libera professione) lavorino anche per altre organizzazioni o in maniera autonoma, con ulteriore aumento nella varietà dei ruoli professionali rivestiti da

una stessa persona. La situazione in cui versa il *Welfare State*, minato continuamente rispetto a mezzi e risorse, è alla base di questo meccanismo: vi sono moltissimi incarichi da parte degli enti appaltanti di due o quattro ore settimanali per utente, non certo sufficienti ad offrire un compenso dignitoso agli operatori, costretti quindi ad intraprendere la parcellizzazione su più servizi, né probabilmente a dare le adeguate risposte ai processi di accompagnamento degli assistiti verso l'indipendenza dal sostegno dei servizi di aiuto alla persona.

Proseguendo nelle riflessioni emerse con il gruppo dei referenti, rispetto alla formazione degli ultimi dodici mesi svolta dagli operatori, l'esiguità del numero di ore effettuate sembra corrispondere a quelle del corso sulla sicurezza, con la deduzione che per molti sia stato l'unico corso di formazione cui hanno partecipato nell'ultimo anno. I referenti indicano, inoltre, che negli ultimi due anni in cui ancora l'epidemia da Covid-19 si è fatta sentire vi è stato un affaticamento legato ai lavori di cura e assistenza, con un sovraccarico di lavoro e turni che ha limitato l'interesse a prendersi del tempo per l'aggiornamento, che corrisponde anche a un tempo "per sé" dell'operatore.

Riguardo al tema dei crediti obbligatori e degli ECM, i referenti concordano sulla lettura del dato per cui chi è tenuto a conseguirli (operatori sanitari, psicologi, assistenti sociali, tutte le categorie iscritte ad ordini ed albi professionali) lo sa, e ne è informato. La rilevante percentuale dei "Non so" alla relativa domanda del questionario viene da loro messa in connessione con le riflessioni svolte rispetto all'identità professionale, sfaccettata e nebulosa, e alle stesse considerazioni più sopra riportate in merito alle risposte raccolte sulla mansione svolta in Cooperativa.

La possibilità che la Cooperativa offra corsi di formazione accreditati a conseguire crediti riconosciuti per l'aggiornamento obbligatorio viene analizzata per valutare se possa attrarre l'interesse degli operatori, ma poi scartata perché già tentata in passato e poco utilizzata dai destinatari, con grande dispendio di risorse improduttive del risultato voluto ("bisognava implorarli"). Dall'esperienza dei referenti, ai corsi per il conseguimento di E.C.M. si accede solo se gratuiti, e valutando esclusivamente tempo necessario e crediti conseguibili, non in base agli argomenti trattati e ad un reale interesse verso l'aggiornamento formativo.

## **5.6 Il percorso verso la “formazione che vorrei”**

In quest’ultima parte dedicata ai temi emersi nella discussione con il gruppo di responsabili e coordinatori della Cooperativa ci si proietta nell’analisi dei dati emersi dalle domande relative alla “Formazione che vorrei” del questionario somministrato ai lavoratori. Le riflessioni portano il gruppo a proseguire nel processo di emersione delle criticità legate al lavoro sul campo e al rapporto tra le diverse componenti umane e gestionali dell’organizzazione, fino ad ipotizzare una prima linea di intervento futuro.

La disponibilità a partecipare alla formazione interna dichiarata dai lavoratori nel questionario riguarda un numero di ore piuttosto esiguo (vedi sottoparagrafo 5.4.3) ma, da quanto indicato dai referenti, l’aggiornamento professionale viene integrato con corsi svolti autonomamente, non attraverso le opportunità offerte dalla Cooperativa.

La preferenza per corsi F.A.D. viene confermata dai referenti che indicano come, usufruendo di eventi a distanza, vi sia la possibilità di conciliare famiglia e formazione (potendola fare da casa), limitare i costi legati allo spostamento e alla perdita di ore lavorative. Si discute su costi e benefici della modalità sincrona o asincrona. L’asincrono permette di gestire meglio il tempo dedicato alla formazione, ma per erogarla serve una piattaforma particolare di supporto che permetta, ad esempio, di controllare l’effettiva frequenza e il corretto svolgimento dei test di valutazione. Strumenti e competenze necessarie a una tale opzione non sono in possesso dell’organizzazione, ciononostante si valuta di utilizzare piattaforme open source (come Teams o Classroom) per caricare e condividere materiali e video di corsi su argomenti interessanti a cui si è partecipato autonomamente o svolti dalla Cooperativa, a uso di chi non sia stato presente.

La modalità sincrona risulterebbe più semplice nell’utilizzo perché sarebbe sufficiente far collegare da remoto le persone non presenti in aula durante il normale svolgimento dei corsi. Vengono presi in considerazione i vari aspetti gestionali nell’erogazione dei corsi online, compreso il problema della compilazione del questionario di rendimento e valutazione per chi segue da remoto. Si esclude la possibilità che chi segue da remoto venga in un secondo momento, successivo al termine del corso, a compilare i questionari in Cooperativa, perché emerge una forte difficoltà a convocare gli operatori presso la sede, anche per questioni più cruciali come la firma sul contratto o la visita medica obbligatoria. Si delinea quindi una distanza fisica, ma presumibilmente non solo, tra organizzazione e operatori. Il sistema degli appalti ha spesso la conseguenza di una

doppia identità dei lavoratori: essi sono formalmente assunti dalla cooperativa appaltatrice ma fisicamente e relazionalmente immersi nell'ente appaltante, presso cui svolgono il loro servizio, nei cui luoghi e con le cui persone si interfacciano quotidianamente. Un operatore che lavori all'interno di una R.S.A. o di una scuola, in compresenza con personale assunto direttamente dall'ente in questione, rispetto al quale l'utenza non distingue chi è assunto da chi, con il passare del tempo perde di vista l'affezione nei confronti dell'ente da cui ha mandato. È un processo spontaneo e di difesa che risponde al bisogno di ogni lavoratore di avere una relazione continua e affidabile con l'organizzazione di riferimento, per potersi identificare.

Un altro dei suggerimenti emersi, che date le premesse varrebbe la pena approfondire, è che la formazione offerta venga svolta in *workplace* (vedi par. 4.1) per "avvicinare" gli operatori ad una formazione e un supporto erogato presso i servizi e le sedi operative, anziché nella sede degli uffici della Cooperativa.

Viene suggerito da più parti di considerare un miglioramento del flusso comunicativo, diversificando tempi e modi dei contatti a partire dalle opportunità formative di cui si viene a conoscenza e fruite autonomamente, con l'ulteriore vantaggio organizzativo che chi fa formazione in sedi diverse dalla Cooperativa fornisca attestati e certificati acquisiti all'ufficio del personale per integrare i fascicoli individuali dei lavoratori.

Il dibattito prosegue con la discussione in merito alle ore per la formazione pagate e non. La Cooperativa non retribuisce le ore di partecipazione ai corsi ai propri operatori e non intende farlo in futuro per carenze legate al bilancio, come già esplicitato, e in quella sede ribadito. Viene fatta un'eccezione solo per la formazione sulla sicurezza, eccezione estendibile a tutti quei corsi ritenuti "obbligatorie" per la mansione svolta, connettendo quindi solo il requisito "obbligatorietà" al requisito "retribuito" per i casi in cui l'organizzazione può, e deve, farsi carico di ricompensare le ore spese peraltro non costituenti "il problema" per tutti, e nemmeno per la maggioranza di essi.

Si prende in esame un'altra questione importante sulla formazione degli operatori della Cooperativa, vissuta come ostacolante l'accesso alla formazione: in alcuni servizi in appalto, dove gli operatori convivono professionalmente con altri operatori assunti dall'organizzazione appaltatrice, i corsi di formazione erogati dall'ente titolare (una scuola, una casa di riposo, un centro diurno, per fare degli esempi) vengono sì offerti anche ai dipendenti della Cooperativa, ma mentre l'ente titolare paga le ore ai propri



dipendenti, a loro non vengono retribuite. La disparità di trattamento è ovviamente vissuta in maniera discriminatoria e svalutante dagli operatori della Cooperativa (“Ci sono operatori di serie A e di serie B”), disincentivati a parteciparvi, tanto più in virtù di quanto sopra esposto in merito al senso di appartenenza. Si crea una situazione di privilegio per alcuni, i dipendenti dell’ente titolare, che in quanto ente pubblico o privato accreditato ha risorse più ampie rispetto ad una piccola-media cooperativa sociale, e di svantaggio per altri, a fronte del fatto che svolgono lo stesso lavoro nello stesso posto. Situazione difficile da far accettare, certamente frustrante rispetto alla soddisfazione lavorativa e all’interesse per la formazione che varrebbe la pena di essere supportata da un intervento di diversa gestione di questi eventi.

Il sistema degli appalti dei servizi tra ente pubblico ed enti non-profit necessita di una profonda riflessione e revisione, tema certamente non nuovo, né esauribile in questa sede. Sarebbero da rivedere i criteri con cui vengono affidati gli appalti (con il triste sistema del “massimo ribasso”) e la fattibilità delle richieste contenute nei capitolati di servizio, sempre più alte e tese a delegare ogni responsabilità all’appaltatore.

Con queste riflessioni portiamo solo altri spunti ed elementi, che non sono certamente una realtà della sola Cooperativa Il Pellicano, e che hanno bisogno di essere presi in carico dalle amministrazioni e politiche del *Welfare*.

Veniamo, dunque, alla valutazione fatta dal gruppo sui temi preferiti quali argomenti da trattare nella formazione futura dell’organizzazione.

Tra i commenti delle referenti si sottolinea:

- lo scollamento tra lo scarso interesse per il lavoro di territorio e tutti i nuovi indirizzi normativi del lavoro sociale che prevedono l’attivazione delle reti di comunità;
- la conferma della percezione di rischio vissuta dagli operatori legata a dover gestire emergenze sanitarie con utenti a rischio (ad esempio nei casi di crisi epilettiche).

Una formazione passata sul primo soccorso viene ricordata come utile e rassicurante, ed è rimasta vivida e positiva nel ricordo delle referenti che vi avevano partecipato.

Legato alla tutela della salute emerge che anche l’uso dei D.P.I. (Dispositivi di Protezione Individuale). E’ un argomento sul quale da tempo non viene fatta formazione agli operatori, dopo il loro largo uso nel periodo dell’emergenza sanitaria: ad oggi mancano un’adeguata preparazione e consapevolezza dell’importanza dell’utilizzo, quasi un rigetto dall’uso imposto e continuo del periodo di pandemia.

A riguardo della scelta prioritaria dell'argomento "Certificazione BLS-D (primo soccorso con l'impiego di defibrillatore e semiautomatico) aggiornata almeno per le figure sanitarie", il referente dei servizi infermieristici riporta che alla recente proposta agli operatori sanitari di partecipare ad un corso su questo argomento offerto dalla Cooperativa non c'è stata adesione, nemmeno da parte del medico Direttore Sanitario di una delle strutture, sebbene obbligati dalla normativa ad avere certificazione abilitante per l'esercizio professionale. I referenti ipotizzano che la scelta nel questionario sia stata fatta dagli operatori dell'assistenza, ipotesi confermata dai dati dell'elaborazione separata (vedi par. 5.3.2), che vivono maggiormente un senso di solitudine nell'operatività e una richiesta di mansioni che esulano da quelle previste dal ruolo: dalla sostituzione degli insegnanti e del personale scolastico nelle scuole, fino a quella sostitutiva degli infermieri nelle R.S.A..

Infine, a conclusione dell'utile e importante riflessione con i responsabili di servizio, il gruppo riconosce che tutti i passaggi avvenuti sin qui, nell'arco di questi due mesi di ricerca, sono stati momenti di un processo più ampio teso a portare alla luce i bisogni e le criticità dell'organizzazione e dei soggetti che ne fanno parte, come anche le risorse che possono essere attivate per farvi fronte. Proprio da quest'ultimo incontro con i referenti è nata la proposta che i tanti temi emersi e messi in luce, che sono andati oltre al tema della formazione sviscerando questioni cruciali collegate al lavoro sociale, vengano riaffrontati in maniera stabile e sistematica attraverso degli incontri con cadenza mensile tra referenti supportati da un consulente esterno.

Un cambiamento organizzativo ha avuto inizio, l'augurio è che diventi un cambiamento di crescita personale e professionale per tutti e a tutti i livelli, quella che intendiamo come "vera" formazione, ossia quella che volge verso un'auspicata *trans-formazione* di persone ed organizzazioni.

## Conclusioni

Viviamo un'epoca difficile, di cambiamenti radicali, alcuni attesi ma ignorati, come quello sul clima e sulle migrazioni di popoli, altri inattesi ma forse prevedibili in conseguenza dei primi, come guerre ed epidemie. I cambiamenti generano crisi, le crisi conflitti, i conflitti divisioni e separazioni.

Ad essere investiti da questa dura consequenzialità, che le sta portando a dissociarsi dal loro settore lavorativo, sono anche le professioni del sociale, o del *Welfare*, come le abbiamo definite qui. Da più fonti si parla di “fuga dalla professione”, di *mala tempora currunt*, di servizi in difficoltà per l'assenza e irrintracciabilità di operatori (Caselli, 2022).

Nel settore, nei quotidiani, sui social, nelle riviste specialistiche, nell'ultimo anno sono apparse testimonianze, articoli, indagini, su questo fenomeno che in maniera sotterranea investiva già da tempo la reperibilità di operatori per i servizi sociali, assistenziali e educativi nelle cooperative in particolar modo, ma anche nel settore pubblico, che sebbene mantenga una certa attrattività, non ne rimane del tutto estraneo e incorra in un sensibile turn over di professionisti, a tutti i livelli, anche dirigenziali.

Mi è capitato spesso, negli ultimi anni di lavoro come educatrice professionale, di cambiare referenti dei servizi pubblici (Assistenti Sociali, Coordinatore, Responsabile di Servizio) più e più volte nell'arco di pochi anni e, talvolta, di uno stesso anno. Tutte le cooperative sociali di mia conoscenza sono all'affannosa ricerca di operatori, soprattutto educatori professionali, che appaiono introvabili e vengono spesso sostituiti da figure con altre qualifiche, in virtù della sola “esperienza” lavorativa pregressa. È un caso, questo degli educatori professionali, insolito e strano, che rappresenta una rarità nei lavori specializzati, ma che inspiegabilmente è entrato a pieno titolo nella consuetudine, con benessere delle normative. Pensiamo ad altre professioni assimilabili all'educatore, come quella dell'infermiere e del fisioterapista: nessuno assumerebbe e tantomeno si farebbe curare da un operatore senza titolo o con titolo di altro tipo (per esempio un logopedista per fare una medicazione o un prelievo del sangue, un podologo per riabilitare dopo un intervento chirurgico ad una spalla). Invece, a quanto pare, di educazione se ne possono occupare quasi tutti, basta una certa vocazione, complice il fatto che fa parte della vita di ogni essere umano, e che ognuno ne ha fatto una certa esperienza, ma anche per la “fatica” delle scienze educative a darsi uno statuto epistemologico e a sganciarsi da un'aurea di

buonismo e missionarietà, storia nota nell'evoluzione di questa disciplina.

Al punto che, con sgomento di molti, Regione Lombardia ha legittimato con delibera di Giunta (n. XI/6443 del 31/05/2022, approvata all'unanimità) la possibilità di coprire ruoli di operatore socio-educativo nei servizi per l'infanzia e la disabilità anche in assenza di titolo specifico (laurea L-19), per non far entrare il sistema socio-educativo al collasso, ma venendo meno ad un processo che faticosamente tendeva a legittimare il lavoro educativo funzione dei soli aventi titolo specifico, sulla scia della nota Legge Iori.

Mi viene in mente mia madre, perdonerete la citazione affettuosa a favore della saggezza degli anziani e delle persone semplici, quando dice: “*per non aggiustare le buche sulla strada, hanno abbassato il limite di velocità*”. E la “strada” degli operatori del *Welfare* è resa insicura e sempre meno praticata da diverse voragini, abbassando così un limite che ha a che fare con la qualità dei servizi e la dignità lavorativa e professionale, dove l'uno dipende dall'altra e viceversa. Con la presidente del Forum regionale del Terzo Settore, citata da Caselli (2022), ci chiediamo: “perché non ci sono più comunità educative gestite dal pubblico? Quelle poche che ci sono stanno chiudendo rispetto al [settore] penale. Come mai così raramente l'ente pubblico gestisce servizi di educativa domiciliare, centri diurni? Come mai? Perché? È prevalentemente questione di costi e di investimenti mancati. Allora diciamolo che il re è nudo!” (p.128). È il Terzo Settore che regge sulle proprie spalle tutto il lavoro sociale, sulla base dell'esternalizzazione. Ma a che prezzo? “Aiuto una ragazzina che vuole uccidersi. È adeguata una paga oraria di 7,50 euro?», denuncia un educatore su una rivista del ramo (Pignataro, 2023). La risposta è chiaramente, fortemente, scandalosamente: no! “Si tratta di questioni rispetto alla cui soluzione l'ente pubblico declina ogni responsabilità, demandandole totalmente all'ente che si aggiudica l'appalto, il quale le deve risolvere nel momento in cui organizza il concreto lavoro dei propri operatori e operatrici stabilendo le condizioni di lavoro, fatte salve una serie di disposizioni di carattere molto generale.” (Caselli, 2022, p. 137). Da questo “re nudo” non giungeranno soluzioni.

L'operatore del *Welfare* sembra entrato nella spirale dell'effetto Rosenthal-Pygmalion, della profezia autodeterminante in cui la scarsa attribuzione di valore ad esso diventa una realtà accettata e fatta propria. E poi: “non è un lavoro come un altro”, si sente spesso dire. Invece no, lo è, lo dovrebbe essere, non siamo in “missione per conto di Dio” come i Blues Brothers, e l'imbroglio del fatto che sia un lavoro nato da istituzioni religiose e

volontaristiche è un fardello del quale, dopo alcuni secoli, sarebbe tempo di liberarsi. Assieme alle nostre/vostre organizzazioni è tempo di produrre un cambiamento, che migliori le condizioni del lavoro sociale e del *Welfare state*, di cui gioveranno tutti, riattribuendo il significato civile e politico che questo incredibile e meraviglioso lavoro ha, grazie a tanti uomini, donne, persone che lo rendono attuale ogni giorno. Da dove partire? “As you have no doubt experienced, achieving change is difficult” (Anderson, 2017, p. 110). Il cambiamento è difficile, e non avviene mai se non supportato da una forte motivazione. Raggiungere un cambiamento di visioni sull’operatività e sul valore attribuito ad essa e a chi la produce va gestito su più livelli, programmato e supportato, non può essere lasciato al caso o all’iniziativa di pochi. Crediamo in questo senso nel supporto consulenziale e specialistico della formazione continua, che come emerso dalla ricerca sul campo più sopra illustrato, se va anche solo ad indagare il fabbisogno formativo ha la potenzialità di sviscerare molti nodi da portare al pettine-strumento di rendere consapevoli i dubbi, le fatiche, le problematiche dell’umanità-risorsa dell’organizzazione. Un percorso formativo che parta da questa emersione e vada ad incidere con strumenti per la gestione delle situazioni critiche e dell’identità professionale potrebbe arrivare lontano, in quanto a risultati.

Un modello di elaborazione delle teorie organizzative che riteniamo interessante è quello del “Social Construction” che sostiene che “organizations are not exactly things at all, but [...] the organization is really a concept developed out of our own actions and language” (Anderson, 2017, p. 128). Attribuire un senso specifico e contestualizzato a ciò che viene fatto o detto attraverso l’interazione delle parti coinvolte in un sistema organizzativo permette di promuovere il cambiamento a partire proprio da questo processo di consapevolezza. Non solo i membri dell’organizzazione, in qualità di costruttori di tali significati, sono attori protagonisti della propria realtà organizzativa, con evidente rilevanza del ruolo fondamentale giocato dalla comunicazione in questo contesto.

Nella Cooperativa Il Pellicano coinvolta nella ricerca sul fabbisogno formativo, il significato attribuito alla “formazione” interna era chiaramente connesso a quello di “obbligo”, di “emergenza”, di “appartenenza”, e attraverso l’esplicitazione dei significati di questi significanti si può iniziare a lavorare verso un cambiamento delle attribuzioni di senso. La confusione rispetto a ruoli effettivi e auto-attribuiti dagli operatori nel questionario è un altro punto di partenza da cui far scaturire un grande processo di

identificazione e valorizzazione professionale. Se mi dichiaro “educatore” senza essere stato assunto con questa qualifica, devo partire da chi è l’educatore, che lavoro fa, e perché mi identifico come tale, o in che modo mi è richiesto di farlo pur non essendolo.

Quale grande occasione per la formazione continua di riattribuire significato a parole come “professionista”, “sociale”, “cura”, “operatore”, parole di grande spessore, piene di valore e di valori da recuperare, di cui riappropriarsi. Sono già lì, basta tornare a crederci.

## Ringraziamenti

Un ringraziamento a Cristian e Matilde, senza di voi nulla sarebbe possibile.

Grazie a mia madre, che è sempre stata certa che sarebbe andata bene, perché sono brava.

Grazie alla Professoressa Ambra Stefanini per professionalità, cura e supporto di questo lavoro, per il coraggio di credere in me, e per essere la Docente che auguro a tutti di incontrare nel loro cammino.

Grazie a tutti i Docenti e i tutor del Corso di Laurea Magistrale in “Management dei servizi educativi e formazione continua” dell’Università degli studi di Padova, è stato meglio di quanto potessi anche solo lontanamente immaginare, di quanto mi ero concessa di sperare.

Grazie agli amici, ai colleghi, a tutti quelli che mi hanno incoraggiato e sostenuto, e anche a quelli che mi dicevano “ma che voglia hai ancora di studiare?”, perché mi davano l’occasione di ritrovarla ancora viva dentro di me, al personale delle mostre che ho visitato fornendo la tessera per lo sconto “studente” che non mancavano mai di farmi i complimenti, data l’età.

In ultimo, un grazie immenso a mio padre, per esserci stato fino alla fine, per “la bella festa, non eccezionale, ma di riguardo”, lui capirà, ha sempre capito.

## Biblio/Sitografia

- Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro (A.N.P.A.L.). (n.d.). *Europa*. Consultato il 2 settembre 2023 da <https://www.anpal.gov.it/europa>
- Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro (A.N.P.A.L.). (n.d.). *Fondi Interprofessionali e bilaterali*. Consultato il 2 settembre 2023 da <https://www.anpal.gov.it/fondi-interprofessionali-bilaterali>
- Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del lavoro (A.N.P.A.L.). (2021). *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua: Annualità 2018-2019-2020*. Roma: Author
- Anderson, D.L. (2017). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (4<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: SAGE
- Bernava M., & Ferri, V. (A cura di). (2020). *L'impatto della formazione continua in azienda. Rapporto R.O.L.A. 2019*. Roma: Fondimpresa-INAPP. Consultato da <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/783>
- Biasutti, M. (2021a, Ottobre). *La Ricerca Azione*. Sessione di slides presentate alle lezioni del corso di Metodologia della Ricerca Educativa, Università degli Studi di Padova
- Biasutti, M. (2021b, Ottobre). *Metodi di ricerca*. Sessione di slides presentate alle lezioni del corso di Metodologia della Ricerca Educativa, Università degli Studi di Padova
- Biasutti, M. (2021c, Ottobre). *Ricerche quantitative e qualitative*. Sessione di slides presentate alle lezioni del corso di Metodologia della Ricerca Educativa, Università degli Studi di Padova
- Bonometti, S. (2008). Il processo di analisi dei bisogni formativi. In Girelli C. (A cura di), *Processi e metodologie formative. Teoria e applicazioni nella scuola, nella sanità, nell'industria, nel turismo e nel terzo settore* (pp. 97-113). Trento: Edizioni Centro Studi Erickson Consultato da <https://hdl.handle.net/11695/11567>
- Caselli, D. (2022). Troppa grazia, poca cura: Il lavoro nel Welfare esternalizzato tra nuove emergenze e contraddizioni strutturali. *Cartografie sociali. Rivista semestrale di sociologia e scienze umane*, VII(13), 125-146. Consultato da <https://universitypress.unisob.na.it/ojs/index.php/cartografiesociali/article/viewFile/1609/1139>



- Concas, A. (2014, 10 ottobre) Ordini professionali in Italia, disciplina giuridica e caratteri. *Diritto.it, Portale giuridico con la più recente giurisprudenza*. Disponibile in <https://www.diritto.it/ordini-professionali-in-italia-disciplina-giuridica-e-caratteri/>
- Confcooperative Sardegna. (2019). *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo*. Consultato da <https://www.ccnlcooperative.it/>
- Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali. (2019). *Accesso alla professione*. Disponibile in <https://cnoas.org/accesso-alla-professione/>
- Commissione europea. (n.d.). *Fondo sociale europeo Plus*. Consultato il 2 settembre 2023 da <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/it/cose-1fse>
- Corchia, L. (2013). Dall'espansione alla crisi del Welfare State. Una ricostruzione dei fattori critici nel modello italiano. In M.A. Toscano & A. Cirillo (A cura di), *Sulla razionalità occidentale. Processi, problemi dialettiche* (pp. 319-331). FrancoAngeli. Consultato da <https://philarchive.org/archive/CORDAC>
- Di Lenna, A. (2018). *Risorsa a chi?*. Milano: Egea
- Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione (A cura di). (2021). *XI Rapporto annuale: Gli stranieri nel mercato di lavoro in Italia*. Roma: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Consultato da <https://www.integrazionemigranti.gov.it/AnteprimaPDF.aspx?id=2877>
- Dipartimento per le Politiche Europee (n.d.). *Trattati di Roma*. Consultato il 02 settembre 2023 da <https://www.politicheeuropee.gov.it/it/normativa/approfondimenti-normativa/trattati-di-roma/>
- Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our changing society*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780434903955500092>
- Fantin, A. (2016). La giuridificazione degli ordini professionali. In B. Marchetti & M. Renna (A cura di), *La giuridificazione* (pp.227-249). Firenze: University Press
- Faure, E., Herrera, F., Kaddoura, A.R., Lopes, H., V.Petrovsky, A., Rahnama, M., Ward, F.C. (1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*.

Parigi: UNESCO

Fazzi, L. (2012). *Social work in the public and non-profit sectors in Italy: What are the differences?*. *European Journal of Social Work*, 15(5), 629-644.

<https://doi.org/10.1080/13691457.2011.557180>

Fondo Paritetico Interprofessionale nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative (Fon.Coop). (n.d.). *Cooperare è formare*. Consultato il 2 settembre 2023 da <https://www.foncoop.coop/>

Frasson, D. (2022, Ottobre). *La formazione*. Sessione di slides presentate alle lezioni del corso di Valutazione e certificazione delle competenze e della qualità, Università degli Studi di Padova

Gardini, E., & Ferraro, S. (2015). I professionisti del sociale: crisi del Welfare state, crisi economica. *Cambio: rivista sulle trasformazioni sociali*, 10(2), 107-121.  
doi: [10.1400/238271](https://doi.org/10.1400/238271)

Gelpi, E. (1985). *Lifelong education and international relations*. London: Croom Helm

Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2001) *Costituzione Italiana:*

*Titolo V – Le Regioni, le Province e i Comuni*. Consultato da

<https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-seconda-ordinamento-della-repubblica/titolo-v-le-regione-province-e-i-comuni>  
[#:~:text=la%20Regione%20interessata,-.Art.,comunitario%20e%20dagli%20obblighi%20internaz](https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/parte-seconda-ordinamento-della-repubblica/titolo-v-le-regione-province-e-i-comuni/#:~:text=la%20Regione%20interessata,-.Art.,comunitario%20e%20dagli%20obblighi%20internaz)

Heller, A. (1980) *La teoria dei bisogni in Marx* (7th ed.). Milano: Feltrinelli Editore

ISFOL-ISTAT. (n.d.). *Sistema informativo integrato sulle professioni*. [Data set and code book]. Disponibile in <https://professioniooccupazione.isfol.it/>

Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2019). *Struttura e performance delle cooperative italiane: Sintesi per la stampa*. [Data file and code book]. Reperibile da [https://www.istat.it/it/files/2019/01/Rapporto-cooperative\\_sintesi-per-la-stampa.pdf](https://www.istat.it/it/files/2019/01/Rapporto-cooperative_sintesi-per-la-stampa.pdf)

Istituto Nazionale di Statistica (I.S.T.A.T.). (2022). *Report Formazione nelle imprese- Anno 2020*. [Data file and code book]. Reperibile da

<https://www.istat.it/it/files/2022/12/REPORT-formazione-imprese.pdf>

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (I.N.A.P.P.). (n.d.) *Atlante del lavoro e delle qualificazioni*. Consultato da <https://atlantelavoro.inapp.org/>

- Klein, N. (2001). *No Logo: Economia globale e nuova contestazione*. Milano: Baldini & Castoldi
- Marini, D. (2018). *Fuori classe: Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditivi della Quarta rivoluzione industriale*. Bologna: il Mulino
- Maslow, A.H.(1973). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando Editore
- Mayo, P. (2013). Una rivisitazione del concetto di 'Lifelong Learning' 10 anni dopo il Memorandum. In P. Iorio, & F. Toriello (A cura di), *Educare alla cittadinanza democratica: Tra teoria e prassi: in memoria di Bruno Schettini* (pp. 1-7). Milano: Ediesse
- Ministero della Salute. (2023). *Ordini professionali*. Consultato da <https://www.salute.gov.it/portale/professionisanitarie/dettaglioContenutiProfessioniSanitarie.jsp?id=5133&area=professioni-sanitarie&menu=vuoto>
- Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) (2023). *Albo Cooperative*. [Data file and code book]. Consultato da <https://dati.mise.gov.it/index.php/lista-cooperative?resetfilters=0&clearordering=0&clearfilters=0>
- Montedoro C., & Pepe D. (A cura di). (2007). *La riflessività nella formazione: Modelli e metodi*. Isfol: Roma
- Organizzazione delle Nazioni Unite (O.N.U.). (2015). *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. Consultato da: <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- Organizzazione delle Nazioni Unite (O.N.U.). (1948). *Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo*. Consultato da <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Pignataro, S. (2023, 23 maggio). Vita da educatore: 7,50 euro l'ora, precariato, scarsa considerazione. *Vita*. Consultato da <https://www.vita.it/vita-da-educatore-750-euro-lora-precariato-scarsa-considerazione/>
- Pinkus, L. (1999). Bisogno. In *Universo del corpo Treccani*. Consultato da [https://www.treccani.it/enciclopedia/bisogno\\_%28Universo-del-Corpo%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/bisogno_%28Universo-del-Corpo%29/)
- Pilati, M., & Tosi, H.L. (2017). *Comportamento organizzativo: Individui Relazioni Organizzazione Management* (3rd ed.). Milano: Egea
- Premoli De Marchi, P. (2018). *Quattro passi nell'etica del lavoro e delle organizzazioni*. Lecce: Youcanprint Edizioni
- Regione Lombardia. (2022). *Albo degli Accreditati per i servizi di Istruzione e*

- Formazione Professionale*. Disponibile in <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/Istruzione/Accreditamento-operatori/accreditamento-servizi-iefp/accreditamento-servizi-iefp>
- Regione Lombardia. (2022). *Ausiliaria Socio Assistenziale-ASA*. Disponibile in <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Cittadini/Lavoro-e-formazione-professionale/Formazione-per-il-lavoro/ausiliario-socio-assistenziale-asa/ausiliario-socio-assistenziale-asa>
- Regione Lombardia. (n.d.). *Formazione continua 2023- Voucher aziendali*. Consultato il 2 settembre 2023 da <https://ue.regione.lombardia.it/bando/RLW12023032783>
- Sacchetto, D., & Semenzin, M. (2014). Storia e struttura della costituzione d'impresa cooperativa. Mutamenti politici di un rapporto sociale. *Scienza & Politica. Per Una Storia Delle Dottrine*, 26(50). <https://doi.org/10.6092/issn.1825-9618/4381>
- Scarpa, P.N. (a cura di). (2018). *L'educatore Professionale: Una guida per orientarsi nel mondo del lavoro e prepararsi ai concorsi pubblici*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore
- Stagi, L. (2000). Il focus group come tecnica di valutazione. Pregi, difetti, potenzialità. *Rassegna italiana di valutazione*, 20, 61-82. Consultato da [http://www.laboratorioaltierospinelli.org/giornalonline/numero20/Strumenti/S3/03\\_Stagi\\_Il\\_Focus\\_Group\\_come\\_tecnica\\_di\\_valutazione.pdf](http://www.laboratorioaltierospinelli.org/giornalonline/numero20/Strumenti/S3/03_Stagi_Il_Focus_Group_come_tecnica_di_valutazione.pdf)
- Tramma, S., Mazzer, W., Schiavo, S., Sarno, C. (2022). Educatori professionali cercasi. In F. Floris (A cura di), *Animazione Sociale: Rivista degli operatori sociali*, 353, 30-44.
- Trincherò, R. (2002). *Manuale di ricerca educativa*. Milano: Franco Angeli
- Unione nazionale istituzioni e iniziative di assistenza sociale (UNEBA). (2020). *Contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dipendente dai settori socio-assistenziale, socio-sanitario ed educativo U.N.E.B.A. 2017 – 2019*. Consultato da <https://www.uneba.org/wp-content/uploads/2021/10/CONTRATTO-UNEBA-TESTO-UFFICIALE.pdf>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (U.N.E.S.C.O). (2015). *Towards knowledge societies. UNESCO World Report*. Parigi: Author

World Health Organization (WHO). (1946). *Constitution of the World Health Organization*. Geneva: Author.

Zaggia, C. (2021). *La convalida degli apprendimenti non formali e informali: Normative, linee guida e approfondimenti tematici*. Lecce-Rovato: Pensa MultiMedia Editore.

Zaggia, C. (2019). *La valutazione dei servizi educativi: Verso un modello integrato di qualità gestionale, sociale e ambientale*. Lecce-Rovato: Pensa MultiMedia Editore.

**ALLEGATO 1: Estratto del documento “La formazione continua nel settore Salute” dell’”Accordo tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano”**

23-11-2017 GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA Serie generale - n. 274

LA FORMAZIONE CONTINUA NEL SETTORE «SALUTE»

PARTE I

PRINCÌPI

Art. 1.

**Tutela della salute e formazione continua**

1. La formazione continua dei professionisti sanitari è espressione del valore fondamentale della tutela della salute.
2. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano danno attuazione amministrativa alla loro competenza in materia di formazione professionale nel settore della salute nelle forme e nei limiti previsti dalla vigente normativa.

Art. 2.

**Definizioni e acronimi**

1. Ai fini del presente Accordo si intende per:
  - a) «*accreditamento*»: il provvedimento amministrativo necessario per l'erogazione di formazione continua obbligatoria per i professionisti sanitari;
  - b) «*Age.na.s.*»: l'Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali;
  - c) «*Associazioni professionali*»: Associazioni professionali dell'area sanitaria maggiormente rappresentative a livello nazionale, riconosciute ai sensi della vigente normativa;
  - d) «*blended*»: l'evento formativo comprensivo di più tipi di formazione;
  - e) «*Commissione nazionale*»: la Commissione nazionale per la formazione continua;
  - f) «*Co.Ge.A.P.S.*»: il Consorzio Gestione Anagrafica delle Professioni Sanitarie;
  - g) «*Comitato di garanzia*»: il Comitato di garanzia per l'indipendenza della formazione continua da interessi commerciali in sanità;
  - h) «*Commissione Salute*»: Commissione istituita presso la Conferenza Stato – Regioni;
  - i) «*conflitto d'interessi E.C.M.*»: ogni situazione nella quale un interesse secondario interferisce o potrebbe interferire con l'interesse primario consistente nell'obiettività, imparzialità e indipendenza della formazione professionale nel settore della salute connessa al Programma di educazione continua in medicina (E.C.M.);
  - j) «*C.T.R.*»: Comitato Tecnico delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano;
  - k) «*Consulta nazionale*»: la Consulta nazionale della formazione permanente;
  - l) «*docenti*»: formatori, relatori e tutor dell'evento E.C.M.;
  - m) «*E.C.M.*»: l'Educazione Continua in Medicina;
  - n) «*ente accreditante*»: la Commissione nazionale e gli organismi istituiti dalle Regioni e dalle Province autonome di Trento e Bolzano ai quali spetta l'adozione del provvedimento di accreditamento;
  - o) *F.N.O.M.C.e.O.*: Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri;
  - p) «*formazione individuale*»: le attività di tutoraggio individuale, formazione all'estero non erogata da un *provider* e svolta autonomamente dal professionista sanitario, autoformazione e ricerca scientifica non erogata da un *provider* e svolta autonomamente dal professionista sanitario;

- q) «*impresa commerciale in ambito sanitario*»: imprese che producono, distribuiscono, commercializzano e pubblicizzano prodotti di interesse sanitario;
- r) «*liberi professionisti*»: i professionisti sanitari che svolgono la loro attività in modo autonomo sia individualmente, sia in società con altri professionisti, sia in collaborazione coordinata, senza vincolo di subordinazione, con soggetti erogatori di prestazioni sanitarie e sociosanitarie;
- s) «*Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.*»: la disciplina nazionale stabilita dalla Commissione nazionale per la formazione continua, relativa ai requisiti minimi e *standard* di accreditamento dei *provider* e alla disciplina generale sugli eventi E.C.M.;
- t) «*Manuali regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.*»: disciplina regionale o delle Province autonome di Trento e Bolzano in materia di E.C.M., relativa ai requisiti ulteriori di accreditamento, purché oggettivamente idonei ad elevare la qualità dell'offerta formativa, nel rispetto degli *standard* minimi stabiliti nel presente Accordo e nel *Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.*;
- u) «*Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario*»: la disciplina nazionale E.C.M. stabilita dalla Commissione nazionale per la formazione continua specificatamente rivolta al professionista sanitario;
- v) «*Manuale delle verifiche dei provider*»: la disciplina nazionale stabilita dalla Commissione nazionale per la formazione continua, relativa alle attività di vigilanza e verifica compiute dagli enti accreditanti e dai loro organismi ausiliari, del rispetto della normativa E.C.M. da parte dei *provider*;
- w) «*Osservatorio nazionale*»: l'Osservatorio nazionale per la qualità della formazione continua in Sanità;
- x) «*partner*»: il soggetto che partecipa, insieme al *provider*, all'organizzazione e alla gestione di eventi formativi in virtù di appositi accordi;
- y) «*prodotto di interesse sanitario*»: qualsiasi prodotto sanitario, farmaceutico, omeopatico, fitoterapico, dietetico, nonché qualsiasi dispositivo o strumento medico;
- z) «*provider*»: il soggetto accreditato all'erogazione di formazione continua in medicina obbligatoria per i professionisti sanitari; aa) «*Segretario della Commissione nazionale*»: il Segretario-Responsabile del supporto amministrativo-gestionale della Commissione nazionale.

### Art. 3.

#### **Standard nazionali, regionali e provinciali**

1. La formazione continua è un sistema integrato e solidale tra il livello nazionale, regionale e provinciale basato su regole comuni e condivise che ne assicurino l'omogeneità sul territorio nazionale e una chiara ripartizione dei compiti tra i rispettivi ambiti di azione.
2. È compito della Commissione nazionale provvedere alla *governance* della formazione continua nel settore della salute, determinando i livelli di qualità strettamente connessi al buon funzionamento del sistema. Per il perseguimento di tale fine, sono pianificati obiettivi formativi e *standard* minimi di qualità omogenei su tutto il territorio nazionale.
3. È compito delle istituzioni regionali e provinciali demandate alla regolazione amministrativa della formazione continua nel settore della salute programmare, nel proprio territorio, la formazione dei professionisti sanitari alla luce delle esigenze territoriali, assicurando il raggiungimento e promuovendo il miglioramento dei livelli di qualità formativa definiti quale *standard* minimo a livello nazionale.

### Art. 4.

#### **Sussidiarietà, differenziazione, adeguatezza e leale collaborazione**

1. I rapporti tra i diversi regolatori istituzionali della formazione continua nel settore della salute si ispirano ai principi di sussidiarietà, differenziazione, adeguatezza e leale collaborazione.

Art. 5.

**Trasparenza e indipendenza da interessi commerciali**

1. La formazione dei professionisti sanitari si realizza tramite programmi finalizzati a migliorare le competenze e le abilità anche in ragione del progresso scientifico e tecnologico.
2. L'erogazione della formazione si ispira al principio di trasparenza. I contenuti formativi e gli obiettivi didattici devono essere indipendenti da interessi commerciali.
3. I regolatori istituzionali vigilano sul rispetto di tali principi e adeguano ad essi la loro organizzazione segnalando ipotesi di violazioni alla Commissione nazionale.

Art. 6.

**Erogazione della formazione continua**

1. L'erogazione di formazione E.C.M. nel settore della salute è subordinata all'accreditamento disciplinato dal presente Accordo.
2. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano possono prevedere requisiti di accreditamento ulteriori rispetto agli *standard* minimi stabiliti nel *Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.*, purché siano oggettivamente idonei ad elevare la qualità dell'offerta formativa.
3. È compito dei regolatori istituzionali vigilare sul rispetto di tali principi adeguando ad essi la loro *organizzazione*.

PARTE II

REGOLATORI ISTITUZIONALI DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Art. 21.

Ordini, Collegi, Federazioni nazionali e Associazioni professionali

1. Gli Ordini, i Collegi, le rispettive Federazioni nazionali e le Associazioni professionali:
  - a) vigilano sull'assolvimento dell'obbligo formativo da parte dei loro iscritti;
  - b) emanano, ove previsti dalla normativa vigente, i provvedimenti di competenza in caso di mancato assolvimento dell'obbligo formativo;
  - c) attestano, ai professionisti sanitari che ne facciano richiesta, il numero di crediti formativi effettivamente maturati e registrati e certificano il pieno soddisfacimento dell'obbligo formativo del triennio;
  - d) propongono alla Commissione nazionale, alle Regioni e alle Province autonome di Trento e Bolzano gli obiettivi formativi che ritengono strategici o le tematiche di particolare rilevanza tecnico-professionale.
2. I soggetti di cui al precedente comma possono conseguire l'accreditamento come provider.
3. Almeno il 50% delle attività effettivamente pianificate nel piano formativo di Ordini, Collegi, Federazioni nazionali e Associazioni professionali deve riguardare l'etica, la deontologia, la legislazione, l'informatica, l'inglese scientifico e la comunicazione in ambito sanitario.
4. Rappresentanti di Ordini, Collegi, delle rispettive Federazioni nazionali e delle Associazioni professionali possono essere presenti in qualità di auditor nel processo di verifica della qualità della formazione continua.
5. L'Ordine, il Collegio e l'Associazione professionale di riferimento sono competenti a riconoscere, secondo quanto previsto dal presente Accordo e dal Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario, gli esoneri, le esenzioni e i crediti



acquisiti tramite formazione individuale previa presentazione, da parte del professionista sanitario, della relativa documentazione. I professionisti trasmettono i dati al Co.Ge.A.P.S. che, tramite strumenti informatici, ne consente la registrazione agli Ordini, Collegi e Associazioni professionali di riferimento. Gli Ordini, i Collegi e le Associazioni, su richiesta, possono delegare funzioni operative al Co.Ge.A.P.S.

6. I professionisti sanitari che svolgono professioni sanitarie regolamentate ma non ordinate e non iscritti ad Associazioni professionali chiedono alla Commissione nazionale, secondo quanto previsto dal presente Accordo e dal Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario, il riconoscimento degli esoneri, delle esenzioni e dei crediti acquisiti tramite formazione individuale previa presentazione, tramite il portale Co.Ge.A.P.S., della relativa documentazione. Successivamente, tramite strumenti informatici, la Commissione nazionale completa la registrazione dei dati nel portale del Co.Ge.A.P.S. La Commissione nazionale può delegare funzioni operative al Co.Ge.A.P.S.

#### Art. 22.

##### Consorzio per la gestione anagrafica delle professioni sanitarie

1. Il Co.Ge.A.P.S. gestisce l'anagrafe nazionale dei crediti formativi E.C.M. riconosciuti a tutti i professionisti sanitari, raccogliendo dai provider i report delle partecipazioni E.C.M.; fornisce gli strumenti ad Ordini, Collegi ed Associazioni professionali e, limitatamente ai professionisti sanitari appartenenti a professioni regolamentate ma non ordinate e non iscritti ad associazioni professionali, alla Commissione nazionale, per certificare l'adempimento dell'obbligo formativo dei professionisti sanitari. Il Co.Ge.A.P.S. fornisce supporto tecnico informatico alla Commissione nazionale anche al fine della costruzione e gestione del dossier formativo individuale e di gruppo.
2. Per le finalità di cui al comma precedente, il Co.Ge.A.P.S. partecipa ai lavori della Sezione III «Valutazione e reporting della qualità e dell'accessibilità delle attività formative» della Commissione nazionale.
3. Il Co.Ge.A.P.S., nell'ambito delle funzioni di gestore dell'anagrafica nazionale dei crediti, ha la funzione istituzionale di studio del modello integrato di anagrafe dei crediti al fine di effettuare analisi statistiche per area geografica e per diverse tipologie professionali e per sviluppare criteri di pianificazione, verifica e implementazione del sistema E.C.M.
4. Gli Ordini, i Collegi, le rispettive Federazioni nazionali e le Associazioni professionali, nel ruolo di garanti delle professioni sanitarie e certificatori della formazione continua, si avvalgono dell'anagrafe nazionale gestita dal Co.Ge.A.P.S. per attestare e certificare il percorso formativo dei propri iscritti.
5. La Commissione nazionale si avvale dell'anagrafe nazionale del Co.Ge.A.P.S. per i professionisti sanitari che svolgono professioni sanitarie regolamentate ma non ordinate e non iscritti ad Associazioni.
6. Il Co.Ge.A.P.S. fornisce supporto alle Regioni e Province autonome di Trento e di Bolzano per le attività di monitoraggio qualitativo e quantitativo dei professionisti sanitari che operano nelle strutture pubbliche e private accreditate nonché dei professionisti che operano in regime di convenzione, con particolare riferimento alle attività di definizione del fabbisogno regionale dei professionisti sanitari.
7. Il Co.Ge.A.P.S. fornisce, altresì, supporto al Ministero della Salute - Direzione Generale delle Professioni Sanitarie e delle Risorse Umane del S.S.N., per lo svolgimento delle proprie funzioni di monitoraggio, analisi, promozione, sviluppo e programmazione delle professioni sanitarie.
8. Per le finalità di cui ai commi 4, 5 e 6, il Co.Ge.A.P.S. acquisisce, senza oneri aggiuntivi per le parti, dalle Regioni e dalle Province autonome di Trento e di Bolzano i dati individuali, opportunamente codificati, inerenti luogo di attività, professione e disciplina esercitata, tipologia del rapporto contrattuale dei professionisti sanitari che operano nelle strutture pubbliche e private accreditate nonché dei professionisti che operano in regime di convenzione.

9. Il Co.Ge.A.P.S. si impegna a fornire ai soggetti di cui ai commi 4, 5, 6 e 7, le informazioni relative all'attività formativa dei professionisti sanitari, consentendo altresì l'analisi dei fabbisogni formativi e la definizione di progetti sperimentali atti a verificare modelli di valutazione delle ricadute della E.C.M.
10. Il Co.Ge.A.P.S. garantisce a ogni singolo professionista sanitario l'accessibilità tramite un portale informatico all'anagrafe nazionale dei crediti formativi E.C.M. riconosciuti a tutti i professionisti sanitari.
11. Il Co.Ge.A.P.S. rende disponibile ad Ordini, Collegi, Associazioni professionali e alla Commissione nazionale strumenti di gestione dei crediti E.C.M. individuali e strumenti per la gestione di esoneri ed esenzioni.
12. La Commissione nazionale definisce e programma le attività attribuite al Co.Ge.A.P.S. i cui corrispettivi sono definiti con appositi atti convenzionali tra Age.na.s. e Co.Ge.A.P.S.
13. Con appositi atti convenzionali vengono definite le ulteriori attività, e l'eventuale corrispettivo, che il Co.Ge.A.P.S. fornisce agli enti accreditanti regionali e alle Province

PARTE III  
DIRITTI E OBBLIGHI NELLA FORMAZIONE CONTINUA  
TITOLO I  
PROFESSIONISTI SANITARI  
Art. 24.

Diritto all'accesso alla formazione continua

1. Ogni professionista sanitario ha diritto all'accesso alla formazione continua.
2. È compito dei regolatori istituzionali del sistema E.C.M. adottare tutte le misure necessarie per rimuovere gli ostacoli di ordine economico, sociale e geografico che limitano di fatto l'accesso alla formazione continua per tutti i professionisti sanitari.
3. È diritto del professionista sanitario conoscere tempestivamente, tramite l'accesso al sistema informatico, gli eventi erogati dai provider che si svolgono anche al di fuori del territorio nazionale.
4. È diritto del professionista sanitario conoscere in ogni momento, tramite l'accesso all'anagrafe nazionale del Co.Ge.A.P.S., i crediti dallo stesso maturati, oltre che la propria posizione formativa complessiva.
5. Il professionista sanitario ha diritto di scegliere e partecipare liberamente agli eventi organizzati dai provider, fermi restando i vincoli posti dalle vigenti normative delle singole categorie.
6. I provider non possono prevedere limiti alla partecipazione agli eventi diversi da quelli previsti dal presente Accordo e dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.
7. I professionisti sanitari hanno diritto di conoscere, prima della partecipazione all'evento formativo, gli eventuali rapporti intrattenuti dai docenti e moderatori con imprese commerciali operanti in ambito sanitario nei due anni precedenti all'evento.

Art. 25.  
Obbligo formativo

1. Sono destinatari dell'obbligo E.C.M. tutti i professionisti sanitari che esercitano l'attività sanitaria alla quale sono abilitati.
2. Il professionista sanitario ha l'obbligo di curare la propria formazione e competenza professionale nell'interesse della salute individuale e collettiva.
3. Assolve l'obbligo formativo il professionista sanitario che pone in essere quanto previsto dalla vigente normativa in materia di E.C.M.

Art. 26.

#### Decorrenza dell'obbligo formativo

1. L'obbligo di formazione continua decorre dal 1° gennaio successivo alla data di conseguimento del titolo abilitante necessario per l'esercizio dell'attività sanitaria.
2. Dalla data di cui al precedente comma, il professionista sanitario deve maturare esclusivamente i crediti previsti per i residui anni del triennio formativo.
3. Nel Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario sono individuati i crediti per i professionisti sanitari che esercitano l'attività sanitaria successivamente ad un periodo di mancato esercizio della stessa.

Art. 27.

#### Esenzioni ed esoneri

1. La Commissione nazionale stabilisce le fattispecie di esenzione ed esonero dall'obbligo di formazione continua, definendo le procedure necessarie per la disciplina delle stesse, nel Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario.

### TITOLO II

#### OBIETTIVI FORMATIVI

Art. 28.

#### Obiettivi formativi

1. Le attività formative devono essere programmate e realizzate tenendo conto degli obiettivi formativi previsti come prioritari nel Programma nazionale E.C.M., nel Piano sanitario nazionale e nei Piani sanitari regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano.
2. La Commissione nazionale individua, in condivisione con il C.T.R., gli obiettivi formativi tenendo conto dei Livelli Essenziali di Assistenza, dei Piani sanitari regionali e delle linee guida di cui all'art. 3 del d.l. n. 158/2012 convertito con modificazioni dalla l. n. 189/2012 e li inserisce in almeno una delle seguenti macroaree:
  - a) obiettivi formativi tecnico-professionali;
  - b) obiettivi formativi di processo;
  - c) obiettivi formativi di sistema.
3. Gli obiettivi formativi tecnico-professionali di cui alla lettera a) del precedente comma individuano lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze tecnico-professionali individuali nel settore specifico di attività, consentendo la programmazione di eventi rivolti alla professione o alla disciplina di appartenenza.
4. Gli obiettivi formativi di processo di cui alla lettera b) del comma 2 individuano lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei processi di produzione delle attività sanitarie, consentendo la programmazione di eventi destinati ad operatori ed équipe che operano in un determinato segmento di produzione.
5. Gli obiettivi formativi di sistema di cui alla lettera c) del comma 2 individuano lo sviluppo delle conoscenze e competenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari, consentendo la programmazione di eventi interprofessionali, destinati a tutti gli operatori.

Art. 29.

#### Dossier formativo

1. Il dossier formativo è espressione della programmazione dell'aggiornamento nel tempo e della coerenza della formazione/aggiornamento rispetto alla professione, alla disciplina, alla specializzazione, al profilo di competenze nell'esercizio professionale quotidiano. Il dossier formativo deve rispondere a quanto atteso dalla propria organizzazione di appartenenza e di riferimento e/o alla coerenza degli interventi

formativi anche rispetto al profilo di sviluppo individuale desiderato. Costituisce lo strumento attraverso il quale il professionista sanitario programma e verifica il proprio percorso formativo alla luce del suo profilo professionale e della propria posizione sia come singolo sia come soggetto che opera all'interno di gruppi professionali.

2. Nella programmazione del dossier formativo si individuano i bisogni formativi da soddisfare per ogni macroarea.
3. La Commissione nazionale stabilisce i termini e le modalità per la realizzazione del dossier formativo.
4. Il dossier formativo è strumento idoneo a rilevare i bisogni formativi dei professionisti e contribuisce ad indirizzare e qualificare l'offerta formativa da parte dei provider.

### TITOLO III CREDITI

#### Art. 30.

#### Misurazione della formazione continua

1. Il compimento delle attività formative disciplinate dalla normativa vigente è misurato mediante crediti formativi.

#### Art. 31.

#### Crediti formativi

1. I criteri per l'assegnazione dei crediti alle attività E.C.M., costituiscono allegato al presente Accordo. Le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano adeguano i propri sistemi ai suddetti criteri entro il 31 dicembre del 2017. Eventuali modifiche a tali criteri, nonché i relativi termini di adeguamento, saranno approvati dalla Commissione nazionale in condivisione con il C.T.R..
2. La Commissione nazionale stabilisce il numero di crediti da conseguire nel triennio formativo.

#### Art. 32.

#### Riconoscimento dei crediti

1. Il professionista sanitario consegue il diritto al riconoscimento dei crediti formativi con il superamento positivo delle verifiche finali, laddove previste dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M., degli eventi erogati dai provider e con il compimento delle attività formative consistenti nell'attività di formazione individuale.
2. Fuori dai casi di formazione individuale, il riconoscimento dei crediti maturati per la partecipazione ad eventi è consentita esclusivamente ai provider secondo la disciplina prevista dalla Parte IV.

#### Art. 33.

#### Anagrafe dei crediti

1. I crediti individuali maturati dai professionisti sanitari sono registrati in un'unica anagrafe nazionale gestita dal Co.Ge.A.P.S.
2. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano possono dotarsi di propri sistemi anagrafici, aggiuntivi e non alternativi all'anagrafe nazionale.
3. Per la registrazione dei crediti, il provider trasmette i dati tramite traccia elettronica comune all'ente accreditante e al Co.Ge.A.P.S. I provider regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano hanno la facoltà, previo accordo con i rispettivi enti accreditanti, di delegare la Regione o la Provincia autonoma alla trasmissione dei report delle partecipazioni E.C.M. al Co.Ge.A.P.S., fermo restando il rispetto delle tempistiche di cui al seguente art. 73.
4. L'ente accreditante si interfaccia con il Co.Ge.A.P.S. per verificare l'allineamento automatico delle informazioni relative alle partecipazioni e alle docenze, in modo da avere informazioni aggregate identiche in entrambi i sistemi.

5. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano hanno la possibilità di interfacciarsi con il Co.Ge.A.P.S., per avere le informazioni aggregate relative all'obbligo formativo E.C.M. e al soddisfacimento dello stesso per i professionisti dipendenti e convenzionati del sistema sanitario.
6. Fermo restando l'obbligo di utilizzo della traccia elettronica comune, eventuali modifiche alla traccia possono avvenire solo a seguito di accordo tra Commissione nazionale e C.T.R. e salva, in ogni caso, la previsione di un congruo tempo di adeguamento.

Art. 34.

Attestati E.C.M.

1. Il professionista sanitario può chiedere in qualsiasi momento al provider l'attestato E.C.M. dal quale risulti il numero di crediti dallo stesso maturati.
2. La consegna dell'attestato è preceduta dal controllo, da parte del provider, del superamento positivo delle verifiche finali sulla partecipazione all'evento formativo.

Art. 35.

Certificazione dei crediti

1. Il professionista sanitario può chiedere in qualsiasi momento l'attestazione del numero di crediti formativi effettivamente maturati e registrati e la certificazione del pieno soddisfacimento dell'obbligo formativo del triennio.
2. Competenti al rilascio della certificazione sono:
  - a) per i professionisti esercenti una professione regolamentata e ordinata tramite Ordini e Collegi, i relativi Ordini e Collegi;
  - b) per i professionisti esercenti una professione regolamentata e non ordinata tramite Ordini e Collegi iscritti ad una Associazione professionale, la relativa associazione;
  - c) per i professionisti esercenti una professione regolamentata non ordinata tramite Ordini e Collegi e non iscritti ad una delle associazioni maggiormente rappresentative, la Commissione nazionale.
3. Gli Ordini, i Collegi, le rispettive Federazioni nazionali e le Associazioni professionali non possono certificare crediti ai professionisti reclutati di cui all'art. 80 oltre il limite massimo di un terzo dei crediti formativi da maturare nel periodo formativo di riferimento.
4. Per il compimento di tali attività, gli enti certificatori si avvalgono delle anagrafi gestite dal Co.Ge.A.P.S.
5. Le certificazioni rilasciate sono valide e utilizzabili secondo la normativa vigente.
6. Nei rapporti con gli organi della pubblica amministrazione e i gestori di pubblici servizi, i certificati relativi al numero di crediti formativi maturati e all'assolvimento dell'obbligo formativo sono sempre sostituiti dalle dichiarazioni di cui agli articoli 46 e 47 del d.P.R. n. 445 del 28 dicembre 2000.

Art. 36.

Formazione dei liberi professionisti

1. Per i liberi professionisti, la Commissione nazionale può prevedere deroghe, debitamente motivate, sulle modalità di acquisizione dei crediti.

TITOLO IV

FORMAZIONE INDIVIDUALE

Art. 37.

Autoformazione e tutoraggio individuale

1. La Commissione nazionale stabilisce le modalità, i destinatari e il numero di crediti annui conseguibili mediante autoformazione.
2. Non è consentito ai provider riconoscere crediti per l'autoformazione.
3. La certificazione dei crediti da autoformazione è compiuta dai soggetti indicati al comma 2 dell'art. 35 del presente Accordo.

4. Le tipologie di tutoraggio individuale e le modalità di riconoscimento dei crediti sono stabilite dal Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario.

Art. 38.

Ricerca scientifica

1. Fatto salvo quanto stabilito dalla normativa vigente, la ricerca scientifica costituisce la principale tipologia di formazione individuale.
2. L'attività di ricerca scientifica è valutata ai fini dell'assolvimento dell'obbligo formativo solo se risultante da:
  - a) pubblicazioni su riviste scientifiche specializzate presenti su banche dati internazionali;
  - b) pubblicazioni di libri, saggi, monografie;
3. La Commissione nazionale stabilisce i limiti e le modalità di riconoscimento dei crediti per le pubblicazioni scientifiche.

Art. 39.

Attività formativa all'estero

1. Ai fini dell'adempimento dell'obbligo formativo potrà essere riconosciuto lo svolgimento di attività formative fuori dal territorio nazionale.
2. Le tipologie di attività formativa e le modalità di riconoscimento dei crediti svolti fuori dal territorio nazionale sono stabilite dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M. e dal Manuale sulla formazione continua del professionista sanitario. La regolamentazione tutelerà la specificità dei professionisti sanitari operanti nelle Regioni e Province Autonome confinanti con limitrofe a stati esteri in maniera che gli stessi professionisti non vengano penalizzati per la formazione svolta in tali Stati. Le parti dei suddetti Manuali relative a tale specifica disciplina saranno adottate in condivisione con il C.T.R.. Nelle more dell'approvazione dei predetti Manuali la Commissione nazionale provvede con delibere sui singoli casi.

Art. 40.

Protocolli d'intesa per il mutuo riconoscimento dei crediti

1. La Commissione nazionale promuove la stipula di convenzioni e protocolli a livello europeo e internazionale allo scopo di consentire il mutuo riconoscimento dei crediti formativi.
2. Le convenzioni e i protocolli di cui al precedente comma possono essere stipulati, oltre che dalla Commissione nazionale, anche dalle Regioni, dalle Province autonome di Trento e Bolzano e dagli Ordini e Collegi, Associazioni professionali e loro Federazioni, nonché da altri enti pubblici non economici aventi finalità di formazione. L'efficacia di tali convenzioni e protocolli è subordinata al parere positivo della Commissione nazionale.

PARTE IV

L'EROGAZIONE DI FORMAZIONE CONTINUA

TITOLO I

L'ACCREDITAMENTO

Sezione I

Disposizioni generali

Art. 41.

Accreditamento dei soggetti erogatori di formazione continua

1. L'erogazione di eventi per la formazione continua e il riconoscimento dei relativi crediti sono consentiti esclusivamente ai soggetti accreditati ai sensi del presente Titolo.

2. L'accreditamento può essere limitato a:
  - a) specifiche macroaree formative di cui all'art. 28;
  - b) specifiche professioni sanitarie;
  - c) specifiche tipologie formative.
3. I crediti riconosciuti ai professionisti sanitari hanno identico valore indipendentemente dai limiti dell'accreditamento del provider.
4. La disciplina esecutiva relativa al procedimento di accreditamento è prevista dai rispettivi Manuali di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.
5. Nel caso in cui un ente accreditante regionale o delle Province autonome di Trento e Bolzano non provveda all'accreditamento secondo le modalità e i tempi previsti dalla legge, dal presente Accordo e dai rispettivi Manuali di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M., l'istante può presentare la domanda di accreditamento alla Commissione nazionale.

#### Art. 42.

##### Supporto operativo dell'Age.na.s.

1. Ai fini di una maggiore armonizzazione con il sistema di accreditamento nazionale dei provider e nel rispetto del principio dell'economicità della gestione, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano possono stipulare con l'Age.na.s. accordi per lo svolgimento delle attività operative, procedurali ed informatiche di accreditamento dei provider nelle aree di propria competenza.
2. Per le finalità di cui al comma 1 e in un'ottica comparativa, l'Age.na.s. può stipulare appositi accordi con altri enti, istituzioni ed organismi europei o internazionali.
3. Gli accordi di cui ai precedenti commi sono a titolo oneroso.

#### Art. 43.

##### Contributo alle spese

1. L'accreditamento dei provider è subordinato al versamento di un contributo economico in favore dell'ente accreditante.
2. La determinazione del contributo alle spese è stabilita ai sensi dell'articolo 92 comma 5 della legge 23 dicembre 2000 n. 388.
3. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano provvedono con i propri provvedimenti alla determinazione dei contributi a carico dei provider regionali e provinciali, garantendo che l'entità di tali contributi sia tale da coprire gli oneri diretti e indiretti a carico delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano per le attività di propria competenza.

#### Sezione III

##### Accreditamento provvisorio e standard

#### Art. 50.

##### Durata dell'accreditamento

1. L'accreditamento per l'erogazione di eventi formativi è provvisorio e standard.
2. L'accreditamento provvisorio diviene efficace dalla data di notifica del relativo provvedimento di accreditamento e diviene inefficace decorsi due anni da tale data, salvi gli effetti della domanda di accreditamento standard di cui al seguente art. 53.
3. L'accreditamento standard diviene efficace dalla data di notifica del relativo provvedimento di accreditamento e diviene inefficace decorsi quattro anni da tale data, salvi gli effetti della domanda di rinnovo dell'accreditamento ai sensi dell'art. 56.
4. Le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano possono prevedere termini di efficacia del provvedimento di accreditamento provvisorio, di durata comunque biennale, e standard, di durata comunque quadriennale, differenti rispetto a quelli previsti nei precedenti commi 2 e 3, purché previsti nei rispettivi Manuali regionali.

#### Art. 51.

##### Domanda di accreditamento provvisorio

1. Il procedimento di accreditamento provvisorio viene avviato con la presentazione della domanda di accreditamento disciplinata dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M. o nei Manuali regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano adottati dall'ente accreditante.
2. Non possono presentare domanda di accreditamento i soggetti cui è stato notificato provvedimento di diniego dell'accREDITamento provvisorio o standard, salvo siano decorsi sei mesi dalla notifica del provvedimento e siano state eliminate le cause del diniego.
3. Non possono presentare domanda di accreditamento i soggetti cui è stato notificato provvedimento di revoca dell'accREDITamento, salvo siano decorsi due anni dalla notifica del provvedimento e siano state eliminate le cause della revoca.

#### Art. 52.

##### Accertamento dei requisiti per l'accREDITamento provvisorio

1. L'ente accreditante accerta la sussistenza dei requisiti richiesti per l'accREDITamento provvisorio.
2. Nel caso in cui l'ente accreditante accerti la sussistenza dei requisiti, notifica il provvedimento di accREDITamento al provider e lo iscrive nell'albo nazionale dei provider, comprensivo degli elenchi regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano.
3. Nel caso in cui l'ente accreditante accerti l'insussistenza dei requisiti provvede alternativamente:
  - a) a chiedere un'integrazione o una modifica dei dati dichiarati;
  - b) ad emanare un provvedimento di diniego dell'accREDITamento provvisorio secondo le procedure di cui alla legge generale sul procedimento amministrativo.
4. L'ente accreditante comunica al richiedente le eventuali integrazioni documentali indicando il termine entro cui sanare le eventuali criticità. L'ente accreditante compie i propri accertamenti e le proprie valutazioni sulle integrazioni prodotte e, successivamente, provvede ad adottare motivato provvedimento.
5. In caso di diniego dell'accREDITamento provvisorio, l'ente accreditante comunica il provvedimento al richiedente.
6. In caso di diniego, la domanda potrà essere ripresentata decorsi sei mesi dalla data di notifica del relativo provvedimento.

#### Art. 53.

##### Domanda di accreditamento standard

1. Il provider può avviare il procedimento di accREDITamento standard novanta giorni prima della scadenza dell'accREDITamento provvisorio. La domanda è inammissibile qualora sia presentata oltre la scadenza dell'accREDITamento provvisorio, con conseguente decadenza dalla posizione di provider e applicazione dell'art. 54 comma 6.
2. Con la presentazione della domanda di cui al precedente comma, il provider mantiene l'accREDITamento provvisorio fino alla data di notifica dell'esito del procedimento di accREDITamento standard o, per i provider accreditati presso le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, fino alla data di decorrenza del provvedimento di accREDITamento standard purché disciplinato nei rispettivi Manuali regionali o delle Province autonome di Trento e Bolzano.
3. Le modalità di presentazione della domanda di accREDITamento standard sono disciplinate dal Manuale adottato dall'ente accreditante.
4. Non può chiedere l'accREDITamento standard il provider provvisorio al quale è stato notificato il provvedimento di revoca dell'accREDITamento provvisorio. Il provider al quale è stato revocato l'accREDITamento non può presentare istanza di accREDITamento



provvisorio prima che siano decorsi due anni dalla notifica del provvedimento di revoca.

#### Art. 54.

##### Accertamento dei requisiti per l'accreditamento standard

1. L'ente accreditante accerta la sussistenza dei requisiti e valuta la conformità alla disciplina prevista al seguente Titolo degli eventi formativi svolti durante l'accreditamento provvisorio.
2. Gli accertamenti dell'ente accreditante avvengono mediante le visite presso la sede del provider provvisorio secondo la disciplina di cui all'art. 55.
3. Successivamente alla visita in loco, l'ente accreditante, salvo quanto previsto dal seguente comma 4, provvede alternativamente: a) all'approvazione dell'accreditamento standard;  
b) al diniego dell'accreditamento standard secondo le procedure di cui alla legge generale sul procedimento amministrativo.
4. L'ente accreditante comunica al provider le eventuali integrazioni documentali indicando il termine entro cui sanare le eventuali criticità. L'ente accreditante compie i propri accertamenti in relazione alle integrazioni prodotte e, salvo quanto previsto dalla legge sul procedimento amministrativo in generale, provvede ai sensi del comma 3 del presente articolo.
5. In caso di approvazione dell'accreditamento, l'ente accreditante notifica il provvedimento al provider e lo inserisce nell'albo nazionale dei provider comprensivo degli elenchi regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano.
6. In caso di diniego dell'accreditamento, l'ente accreditante comunica il provvedimento al provider interessato e lo cancella dall'albo dei provider, dando idonea pubblicità della cancellazione degli eventi programmati e non ancora svolti. Dalla data di ricezione della comunicazione del provvedimento, l'interessato cessa di essere provider e gli è preclusa la possibilità di erogare eventi. Il provider dovrà comunque pagare il contributo alle spese annuale per l'anno in corso e quello per specifiche attività formative svolte, trasmettere il report dei discenti e attestare i crediti esclusivamente per gli eventi già svolti o in corso alla data della notifica del provvedimento.

#### Art. 55.

##### Visite in loco

1. Le visite di cui al comma 2 del precedente articolo sono compiute dall'ente accreditante.
2. Per l'accreditamento standard è necessaria la valutazione, anche non contestuale alla visita, di un gruppo di verifica all'interno del quale opera un componente dell'ente accreditante.
3. Per l'accreditamento nazionale, il gruppo di verifica, all'interno del quale operano un componente della Commissione nazionale e gli incaricati della Segreteria, osserva la disciplina prevista dal Manuale delle verifiche adottato dalla Commissione nazionale.
4. In occasione della visita viene redatto un verbale dal quale risultino le eventuali criticità riscontrate unitamente ad eventuali indicazioni o suggerimenti. Il provider può chiedere la trascrizione delle proprie osservazioni.
5. Del verbale di visita sono redatti due originali, uno per il provider, l'altro per l'ente accreditante.

#### Art. 56.

##### Rinnovo dell'accreditamento standard

1. La domanda di rinnovo dell'accreditamento standard può essere presentata novanta giorni prima della scadenza dell'accreditamento standard. Nel caso in cui la domanda non venga presentata, il provider decade dall'accreditamento al termine del periodo di cui all'art. 50, comma 3. In tal caso, trova applicazione l'art. 54 comma 6.

2. Con la presentazione della domanda di rinnovo, il provider mantiene l'accreditamento standard fino alla data di notifica dell'esito del procedimento di rinnovo o, per i provider accreditati presso le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, fino alla data di decorrenza del provvedimento di rinnovo purché disciplinato nei rispetti Manuali regionali.

3. Il procedimento di rinnovo segue la disciplina prevista per l'accreditamento standard, salva la facoltà per l'ente accreditante di escludere la visita presso la sede del provider o di individuare modalità di valutazione alternative alla stessa.

#### Art. 57.

#### Variazioni

1. Il provider deve comunicare all'ente accreditante tutte le variazioni relative ai requisiti valutati per l'accreditamento, ovvero relative alla titolarità, alla struttura o all'organizzazione tempestivamente e comunque entro trenta giorni dal compimento delle stesse.
2. Il mantenimento dell'accreditamento in seguito alle variazioni è subordinato alla valutazione positiva da parte dell'ente accreditante.

#### Art. 58.

#### Albo nazionale dei provider

1. La Commissione nazionale cura, di concerto con gli altri enti accreditanti, l'albo nazionale dei provider che è pubblico e liberamente consultabile.
2. Nell'albo nazionale sono iscritti i provider accreditati a livello nazionale, regionale e delle Province autonome di Trento e Bolzano.
3. Sono annotate a margine delle rispettive posizioni dei provider iscritti all'Albo tutte le informazioni relative all'attività degli stessi, ivi comprese le eventuali sanzioni che risultano di interesse per il sistema E.C.M.

#### Art. 59.

#### Rinuncia all'accreditamento

1. Il provider che intende rinunciare all'accreditamento deve inviarne comunicazione scritta all'ente accreditante.
2. La cancellazione avrà effetto dalla data di notifica del provvedimento di cancellazione dall'Albo dei provider e verrà data da parte dell'ente accreditante idonea pubblicità della cancellazione degli eventi programmati e non ancora svolti.
3. Anche successivamente alla notifica di cui al comma precedente, il provider dovrà pagare il contributo alle spese degli eventi già svolti o in corso alla data della notifica del provvedimento, trasmettere il report dei discenti e attestare i crediti relativamente agli eventi già svolti o in corso alla data della notifica del provvedimento. È salvo in ogni caso l'obbligo di pagamento del contributo annuale alle spese per l'anno in corso.
4. La rinuncia dell'accreditamento non comporta la decadenza degli obblighi nei confronti dell'ente accreditante che si riserva di applicare le procedure di riscossione coattiva e di recupero delle spese, maggiorate di interessi, nelle forme previste dalle leggi vigenti.

## TITOLO II

### GLI EVENTI

#### Art. 60.

#### Gli eventi formativi

1. L'erogazione degli eventi formativi è subordinata all'accreditamento di cui al Titolo I di questa Parte e al pagamento dei contributi previsti dalla vigente normativa.
2. Le regole relative allo svolgimento degli eventi sono contenute nel presente Titolo, nei Manuali di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M. e nelle delibere della Commissione nazionale.

#### Art. 61.

##### Tipi di formazione

1. Le attività formative sono di quattro tipi:
  - a) residenziale;
  - b) a distanza;
  - c) sul campo;
  - d) blended.
2. La Commissione nazionale definisce le regole esecutive relative ai diversi tipi di formazione, come previsto dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.

#### Art. 62.

##### Pubblicità dell'evento E.C.M.

1. Nella pubblicità dell'evento, il provider deve osservare i limiti previsti dai Manuali di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M. ed indicare espressamente l'obiettivo formativo di riferimento sul programma e su tutti gli strumenti informativi.
2. In ogni caso, la pubblicità dell'evento non deve creare la suggestione del commercio dei crediti formativi in violazione delle regole previste dal presente Accordo e dal Manuale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.

#### Art. 63.

##### Qualità dei contenuti formativi tecnico-scientifici

1. Il provider è responsabile della qualità tecnico scientifica dell'evento.
2. Il provider deve erogare eventi il cui contenuto scientifico è attuale e aggiornato al momento in cui viene fruito dai discenti, anche nel caso in cui si tratti di formazione a distanza.
3. I contenuti formativi devono essere coerenti con gli obiettivi formativi stabiliti dall'ente accreditante.
4. I contenuti formativi devono essere proporzionati alla durata e alle modalità di svolgimento dell'evento.
5. L'erogazione di eventi sulle pratiche e medicine non convenzionali deve essere previamente autorizzata dall'ente accreditante secondo la disciplina dallo stesso adottata.
6. L'erogazione di eventi sull'alimentazione per la prima infanzia segue la disciplina prevista dalle norme vigenti.
7. Il provider deve comunicare all'ente accreditante gli obiettivi formativi dell'evento.

#### Art. 64.

##### Rilevazione dei fabbisogni formativi

1. Il provider deve adottare procedure finalizzate alla rilevazione e all'analisi delle esigenze formative delle categorie professionali cui è rivolta l'attività formativa.
2. Il provider descrive le procedure di cui al precedente comma nel Piano della qualità.

#### Art. 65.

##### Pianificazione dell'offerta formativa

1. Il provider approva il programma dei singoli eventi secondo la procedura descritta nel Piano della qualità disciplinato nel Manuale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.
2. Il provider nazionale elabora un piano formativo annuale degli eventi che intende erogare e lo comunica alla Commissione nazionale entro il 28 febbraio dello stesso anno. I provider regionali e delle Province autonome di Trento e Bolzano comunicano i piani formativi ai propri rispettivi enti accreditanti secondo i tempi da questi stabiliti

nel Manuale regionale o delle Province autonome di Trento e Bolzano di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.

3. Il piano formativo annuale è preso in considerazione per valutare le capacità programmatiche del provider.
4. Il provider deve erogare almeno la metà degli eventi indicati nel piano formativo annuale.

#### Art. 66.

##### Relazione annuale degli eventi

1. Entro il 31 marzo di ogni anno il provider trasmette all'ente accreditante la relazione annuale relativa agli eventi svolti nell'anno precedente.
2. Il contenuto della relazione di cui al comma precedente è previsto nel Manuale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.

#### Art. 67.

##### Obiettivi formativi e responsabile scientifico dell'evento

1. Il provider deve garantire la coerenza delle tematiche trattate con le professioni sanitarie dei discenti di cui si prevede la partecipazione all'evento, anche al fine di consentire la corretta elaborazione del dossier formativo.
2. Il Comitato Scientifico del provider individua per ogni singolo evento uno o più persone che assumono la funzione di responsabili scientifici.

#### Art. 68.

##### Programma e obiettivi dell'evento

1. Il provider deve comunicare all'ente accreditante il programma e obiettivi dell'evento almeno 15 giorni prima dell'inizio dello stesso, salvo i diversi termini stabiliti dal Manuale adottato dall'ente accreditante e dalla vigente normativa.
2. Nel programma devono essere indicati i responsabili scientifici, i docenti e i moderatori con gli estratti dei relativi curricula, nonché i crediti assegnati per l'evento.
3. Il programma dell'evento viene inserito nel catalogo degli eventi E.C.M. tenuto dall'ente accreditante.

#### Art. 69.

##### Variazioni e cancellazione dell'evento

1. Qualunque variazione relativa all'evento è comunicata all'ente accreditante prima dello svolgimento dello stesso. L'ente accreditante stabilisce il termine entro cui è possibile compiere e comunicare le variazioni per cause oggettivamente non imputabili al provider.
2. Il provider deve provvedere alla cancellazione dal sistema informatico E.C.M. degli eventi inseriti che non intende svolgere, secondo le modalità stabilite nel Manuale nazionale.

#### Art. 70.

##### Docenti e moderatori dell'evento

1. Il provider documenta gli accordi stipulati con i docenti e i moderatori e conserva copia dei loro curricula, nonché del materiale didattico al solo ed esclusivo fine di consentire la valutazione da parte dell'ente accreditante circa il rispetto della normativa E.C.M., per un termine di cinque anni.

#### Art. 71.

##### Qualità dei metodi didattici

1. Nell'erogazione dell'evento, il provider deve far ricorso a metodi didattici coerenti con le tipologie formative erogate e deve adottare procedure e strutture che garantiscano la qualità del progetto formativo.
2. L'evento deve essere erogato nei confronti di un numero di discenti adeguato alle strutture e procedure utilizzate.

Art. 72.

#### Svolgimento dell'evento

1. Il provider è responsabile dell'organizzazione, dello svolgimento e di ogni altra attività o adempimento afferente all'evento. In particolare, è responsabile:
  - a) dell'effettiva partecipazione dei discenti all'evento;
  - b) della correttezza delle procedure relative alle verifiche finali dell'apprendimento dei discenti;
  - c) della correttezza delle procedure relative alle verifiche sulla qualità percepita dai discenti;
  - d) della correttezza delle procedure relative al questionario sulla percezione di interessi commerciali di ambito sanitario durante l'erogazione dell'evento.
2. Il provider attesta i crediti maturati dal partecipante che ha superato positivamente le verifiche di cui al comma precedente.

Art. 73.

#### Rapporto dell'evento

1. Entro novanta giorni dalla conclusione dell'evento, il provider trasmette, tramite traccia elettronica comune, all'ente accreditante e al Co.Ge.A.P.S. in coerenza con quanto definito all'art. 33 comma 3:
  - a) l'elenco dei nomi dei discenti e dei docenti cui sono stati riconosciuti crediti formativi;
  - b) il numero dei crediti riconosciuti a ciascun discente;
  - c) l'elenco dei discenti reclutati;
  - d) i dati identificativi dei soggetti che hanno compiuto reclutamenti.
2. Il provider conserva copia di tutta la documentazione relativa al riconoscimento dei crediti e al pagamento del contributo alle spese per cinque anni a decorrere dalla data di svolgimento dell'evento.

Art. 74.

#### Luogo di svolgimento dell'evento

1. La sede dell'evento deve essere conforme alla normativa in materia di sicurezza dei luoghi e deve essere adeguata alla tipologia di attività formativa erogata. La Commissione nazionale può stabilire i requisiti necessari sulla idoneità dei luoghi in relazione alla tipologia di attività formativa erogata.
2. Il provider non può organizzare eventi formativi presso sedi, anche estere, rese disponibili da aziende aventi interessi commerciali in ambito sanitario.
3. L'erogazione di eventi fuori dal territorio nazionale da parte dei provider è soggetta ad un regolamento approvato dalla Commissione nazionale.

Art. 75.

#### Finanziamenti di terzi

1. L'organizzazione degli eventi è informata al principio di trasparenza delle diverse forme di finanziamento.
2. Tutti i finanziamenti delle attività di formazione devono essere dichiarati secondo le modalità definite nei Manuali di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M.

Art. 76.

Conflitto di interessi E.C.M.

1. Il conflitto d'interessi è ogni situazione nella quale un interesse secondario interferisce o potrebbe interferire con l'interesse primario consistente nell'obiettività, imparzialità, indipendenza della formazione professionale del settore della salute connessa al Programma di educazione continua in medicina (E.C.M.).
2. Il provider, in quanto responsabile dell'obiettività, indipendenza e imparzialità dei contenuti formativi dell'evento, adotta un regolamento interno che definisce le modalità per prevenire ed escludere le situazioni di conflitto, di interessi anche potenziale.
3. Il provider non può organizzare e gestire eventi con soggetti che producono, distribuiscono, commercializzano e pubblicizzano prodotti di interesse sanitario.
4. Il provider riceve e conserva una dichiarazione dei docenti e dei moderatori dell'evento avente ad oggetto l'esistenza di rapporti di natura finanziaria e lavorativa con imprese commerciali operanti in ambito sanitario intrattenuti nei due anni precedenti all'evento. L'esistenza di tali rapporti deve essere dichiarata ai partecipanti all'inizio dell'attività formativa.
5. Il provider riceve e conserva i curricula dei docenti e dei moderatori.
6. I pagamenti e i rimborsi ai docenti e ai moderatori dell'evento devono essere compiuti secondo le modalità previste da un regolamento interno.
7. Qualora il provider svolga anche attività di natura commerciale non in ambito sanitario consentite dal presente Accordo, dovrà garantire che la stessa si svolga in maniera tale da non influenzare in alcun modo l'attività E.C.M.
8. Ai fini di quanto previsto ai commi che precedono, le Amministrazioni firmatarie del presente Accordo convengono sin da ora che il tema del conflitto di interessi nell'ambito della formazione professionale del settore della salute connessa al Programma di educazione continua in medicina (E.C.M.) sia oggetto di specifico approfondimento in raccordo con altre Istituzioni competenti.

#### Art. 77.

##### Publicità di prodotti di interesse sanitario durante l'evento

1. Durante lo svolgimento dell'evento, la pubblicità di prodotti di interesse sanitario è consentita esclusivamente allo sponsor dell'evento al di fuori delle aree in cui vengono esposti i contenuti formativi. Il provider non può organizzare o partecipare all'organizzazione di eventi non accreditati nel sistema E.C.M. aventi ad oggetto la pubblicità di prodotti di interesse sanitario.
2. Durante lo svolgimento dell'evento, è consentita l'indicazione del principio attivo dei farmaci o del nome generico del prodotto di interesse sanitario. Non può essere indicato alcun nome commerciale, anche se non correlato con l'argomento trattato.
3. È vietata la pubblicità di prodotti di interesse sanitario:
  - a) nel materiale didattico dell'evento, sia esso cartaceo, informatico o audiovisivo;
  - b) nel programma, nei pieghevoli e nella pubblicità dell'evento.

#### Art. 78.

##### Utilizzo di dispositivi sanitari

1. Se l'evento formativo ha per oggetto l'insegnamento dell'utilizzo di dispositivi sanitari unici e indispensabili per conseguire nuove conoscenze alla luce delle acquisizioni scientifiche più autorevoli e accreditate, il provider deve rendere noto ai discenti e comunicare all'ente accreditante se l'evento è in tutto o in parte finanziato da soggetti che producono, distribuiscono, commercializzano e pubblicizzano il dispositivo utilizzato. Il responsabile scientifico dell'evento indica le ragioni per cui il dispositivo sanitario deve ritenersi unico ed indispensabile.
2. Se l'evento formativo prevede l'uso di dispositivi sanitari che non sono unici e indispensabili ai sensi del comma 1, il provider deve garantire che il nome del dispositivo e il produttore dello stesso non siano riconoscibili ai discenti anche nelle aree adiacenti alla sede dell'evento.
3. In nessun caso l'evento formativo si può risolvere nella promozione pubblicitaria di dispositivi sanitari.

4. L'ente accreditante può chiedere in qualsiasi momento al provider evidenze dell'osservanza di quanto previsto nel presente articolo.

#### Art. 79.

##### Sponsorizzazione commerciale

1. Gli eventi possono essere sponsorizzati, mediante apposito contratto, da imprese commerciali operanti anche in ambito sanitario purché ciò non influenzi i contenuti formativi dell'evento.
2. Il provider deve comunicare all'ente accreditante l'esatto supporto finanziario o di risorse fornite dallo sponsor commerciale nel termine di trenta giorni prima dello svolgimento dell'evento.
3. Non è consentito indicare lo sponsor commerciale nell'esposizione dei contenuti formativi.
4. È consentito indicare il logo dello sponsor commerciale, secondo le modalità previste dal Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi E.C.M., esclusivamente:
  - a) prima dell'inizio e dopo il termine dell'evento;
  - b) nell'ultima pagina del materiale durevole, dei pieghevoli e del programma dell'evento.
5. Nello svolgimento dell'evento, il provider deve garantire ed è responsabile della corrispondenza tra le attività di sponsorizzazione previste dal contratto e quelle effettivamente realizzate.
6. Lo sponsor commerciale non può erogare alcun pagamento, rimborso o supporto, diretto, indiretto o per interposta persona, ai docenti e ai moderatori dell'evento. Tali adempimenti sono rimessi esclusivamente alla responsabilità del provider.
7. Il provider deve conservare e rendere disponibili all'ente accreditante e agli organi di verifica i contratti di sponsorizzazione dai quali si evincono chiaramente le obbligazioni assunte delle parti.
8. Lo sponsor può essere coinvolto nella distribuzione del materiale promozionale dell'evento e del materiale durevole.
9. È consentito l'accesso in aula di massimo due rappresentanti dello sponsor commerciale, purché ciò non condizioni l'attività formativa.

#### Art. 80.

##### Reclutamento dei discenti

1. Si considera reclutato il professionista sanitario che, per la partecipazione ad eventi formativi, beneficia di vantaggi economici e non economici, diretti ed indiretti, da parte di imprese commerciali operanti in ambito sanitario.
2. Il professionista sanitario non può assolvere a più di un terzo del proprio obbligo formativo mediante reclutamento.
3. Prima dell'inizio dell'evento, il professionista sanitario deve dichiarare al provider il proprio reclutamento e il mancato superamento del limite di cui al precedente comma. La violazione di tale obbligo viene segnalata dall'ente accreditante all'Ordine, Collegio, Associazione nazionale o loro Federazioni cui il professionista risulta iscritto.
4. Il provider è responsabile della conservazione delle dichiarazioni e della loro trasmissione all'ente accreditante e al Co.Ge.A.P.S.
5. Il provider non può trasmettere allo sponsor o all'impresa reclutante gli elenchi e gli indirizzi dei discenti, dei docenti e dei moderatori dell'evento.

#### Art. 81.

##### Obbligo di conservazione della documentazione

1. Il provider conserva per almeno cinque anni la documentazione originale relativa all'accreditamento, all'erogazione degli eventi e ai pagamenti dei contributi, nonché alle sponsorizzazioni al fine di consentire le verifiche degli organi di controllo.

2. Il provider deve garantire la riservatezza degli elenchi e degli indirizzi dei discenti, dei docenti e dei moderatori dell'evento.



**ALLEGATO 2: Il questionario sulla formazione continua a dipendenti e collaboratori della Cooperativa Il Pellicano- Brescia**

Lettera accompagnatoria

Gentile Dipendente, Gentile Collaboratore,

La Coop. Il Pellicano, ha avviato questa indagine conoscitiva sulla formazione e aggiornamento aziendale allo scopo di raccogliere dei dati per programmare eventi formativi per i propri dipendenti e collaboratori e valutare quelli erogati durante l'ultimo anno.

La Cooperativa ritiene che la formazione continua sia un elemento di grande valore per ogni lavoratore e professionista, ma gli ultimi anni del Covid hanno compromesso l'opportunità di erogare eventi con la continuità che sarebbe auspicabile. Allo stesso tempo, non sempre gli eventi proposti hanno incontrato una generale e diffusa partecipazione sebbene l'obiettivo fosse quello di offrire contenuti e modalità di svolgimento che fossero di supporto al lavoro sociale e di cura della persona, oltre che di miglioramento delle condizioni e rischi lavorativi.

Ti chiediamo di rispondere nella maniera più sincera possibile, attraverso il modulo (o il link) ricevuto via mail, e successivamente di inviare le tue risposte.

Ti ringraziamo sin d'ora della collaborazione e ti invitiamo a diffondere tra i colleghi l'invito alla compilazione.

FIRMA  
(La Presidente)

**QUESTIONARIO SULLA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO CONTINUO**  
**Cooperativa Sociale Il Pellicano – Brescia**

<b>SESSO</b>	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> Preferisco non rispondere			
<b>NAZIONALITA'</b>	<input type="checkbox"/> Italiana	<input type="checkbox"/> Straniera				
<b>ETA'</b>	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 e oltre				
<b>FAMIGLIA CON FIGLI MINORI</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Nr di figli...	<input type="checkbox"/> NO				
<b>DISTANZA DAL LUOGO DI LAVORO (se su più servizi indicare quello più lontano da casa)</b>	<input type="checkbox"/> Entro i 10 km	<input type="checkbox"/> Tra i 10 e i 20 km <input type="checkbox"/> Oltre 20 km				
<b>Rapporto di Lavoro:</b>	<input type="checkbox"/> Dipendente <input type="checkbox"/> Part Time <input type="checkbox"/> Tempo determinato	<input type="checkbox"/> Collaboratore/Partita Iva <input type="checkbox"/> Tempo pieno <input type="checkbox"/> Tempo indeterminato				
<b>Titolo di studio</b>	<input type="checkbox"/> Scuola dell'obbligo	<input type="checkbox"/> Qualifica professionale (inferiore alla durata quinquennale)	<input type="checkbox"/> Diploma di scuola superiore (durata quinquennale)	<input type="checkbox"/> Laurea triennale	<input type="checkbox"/> Laurea Magistrale /Dottorato	<input type="checkbox"/> Titolo non conseguito in Italia

**Mansione**     EDUCATORE/TRICE     UFFICIO/SEGRETARIA     MEDICO

<b>(se si svolgono più mansioni indicare la prevalente)</b>	<input type="checkbox"/> INFERMIERE PROF.	<input type="checkbox"/> PARRUCCHIERA/ESTETISTA	<input type="checkbox"/> RESPONSABILE/COORDINATORE
	<input type="checkbox"/> ASSISTENTE AD PERS.	<input type="checkbox"/> AUSILIARIA/O	<input type="checkbox"/> AUTISTA
		<input type="checkbox"/> FISIOTERAPISTI	<input type="checkbox"/> ASA/OSS
			<input type="checkbox"/> ALTRO (specificare.....)

<b>Anzianità in Cooperativa:</b>	<input type="checkbox"/> meno di 1 anno	<input type="checkbox"/> tra 1 e 10 anni	<input type="checkbox"/> Più di 10 anni
----------------------------------	---	--	---

### LA FORMAZIONE DEGLI ULTIMI 12 MESI

1. Negli ultimi 12 mesi hai partecipato a degli eventi formativi di formazione e aggiornamento professionale relativi alla mansione/professione che svolgi per la Cooperativa (qualunque evento anche non offerto dalla Cooperativa)?

- SI
- NO

1.1 Se hai risposto NO alla precedente domanda, scegli tra queste affermazioni quella/e che ti rappresentano meglio, fino ad un massimo di 2 motivazioni:

- Per una questione di tempo, non riesco a ritagliarmi il tempo necessario a partecipare alle formazioni
- Per disinteresse, non mi è stato proposto nulla che ritenessi utile ed interessante
- Per motivi economici, costavano troppo per le mie capacità finanziarie
- Non mi sono posta/o il problema di dover fare formazione, nel mio lavoro non è necessaria
- Ho avuto impedimenti di forza maggiore (malattie, viaggi, sospensione dal lavoro, ecc..)
- Altro (specificare).....

1.2 Se hai risposto SI, alla domanda nr. 1, a quali corsi/eventi hai partecipato?

- Se si trattava di eventi formativi offerti o su invito della Cooperativa
- Non si trattava di eventi offerti o su invito della Cooperativa, ma organizzati da altri Enti

2. A quanti eventi formativi hai partecipato negli ultimi 12 mesi (offerti dalla Cooperativa e non)?

- 1 o 2
- Da 3 a 5
- Da 5 a 10
- Più di 10
- Sono studente/studentessa (es. Frequento l'università, seguo un master o sto seguendo un corso di qualifica professionale di durata almeno annuale

3. Quante ore, in totale, hai dedicato alla formazione negli ultimi 12 mesi (offerti dalla Cooperativa e non)?

- Fino ad un massimo di 10 ore
- Tra le 10 e le 20 ore
- Tra le 20 e le 50 ore

Più di 50 ore

4. Per la professione che svolgi sei tenuto/a ad acquisire crediti formativi obbligatori? (es. ECM)

- SI
- NO
- Non lo so

5. Negli ultimi 12 mesi hai investito (oltre al tuo tempo) delle somme di denaro nella formazione professionale?

- SI, più di 1000 euro
- SI, meno di 1000 euro
- NO, ho partecipato solo a formazioni gratuite
- No, non ho partecipato a nessuna formazione

#### **LA FORMAZIONE CHE VORREI**

**Ora ti chiediamo di esprimerti rispetto alla formazione e aggiornamento professionale che vorresti per il prossimo anno fosse offerto da parte della Cooperativa**

6. Se la Cooperativa nei prossimi 12 mesi ti offrisse l'opportunità di partecipare (gratuitamente) a dei corsi di formazione e aggiornamento professionale, parteciperesti?

- SI
- NO
- NON LO SO, FORSE
- SOLO SE OBBLIGATORI

6.1 Se hai risposto NO alla domanda precedente, per quale/i motivo/i? (massimo 2 scelte):

- Per una questione di tempo, non riesco a ritagliarmi il tempo necessario a partecipare alle formazioni (a causa del lavoro, della famiglia, ecc.) anche se vorrei
- Per disinteresse, non lo ritengo utile ed interessante, e la formazione non è necessaria per il lavoro che svolgo
- Nei prossimi 12 mesi avrò impedimenti di forza maggiore (malattie, viaggi, sospensione dal lavoro, ecc..)
- Ho partecipato in passato, ma non parteciperò più in futuro
- Farò della formazione, ma per conto mio, non attraverso la Cooperativa
- Altro (specificare).....

7. Quante ore al massimo saresti disposto/a e ritieni adeguate dedicare alla formazione nei prossimi 12 mesi?

- Nessuna
- Fino ad un massimo di 10 ore
- Tra le 10 e le 20 ore
- Tra le 20 e le 50 ore
- Più di 50 ore

8. Preferisci e ritieni più fruibile la formazione:

- In presenza
- On line (su piattaforme come ZOOM, TEAMS, ecc.)
- E' indifferente

9. Ritieni che la formazione professionale debba essere svolta all'interno e durante il tuo orario lavorativo?

- SI, completamente
- SI, almeno in parte
- NO, non è necessario
- E' indifferente

10. Ti viene ora richiesto un ultimo sforzo, ma è molto importante che tu risponda facendo una riflessione seria sulla risposta che darai, pensando al tuo lavoro in Cooperativa, ai problemi o lacune che hai incontrato, ma anche ai tuoi interessi professionali e a quegli aspetti che ti

stimolano e ti piacerebbe approfondire.

Tra questi argomenti possibili per dei futuri corsi di formazione metti in scala di importanza da “Indispensabile” a “Non mi interessa affatto”

TITOLO E ARGOMENTO DEL CORSO	LA TUA SCELTA DI IMPORTANZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Procedure interne organizzative (es. divisione del lavoro, organigramma, mansionari, rendicontazione, sistema di convenzione e appalti, livelli contrattuali, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Il lavoro di assistenza (Metodi e tecniche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Comunicazione e tecniche di relazione con gli utenti e i caregiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Il lavoro educativo (Metodi e tecniche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ La rete dei servizi socio-sanitari e legislazione di riferimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gestione dei conflitti interpersonali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Sicurezza sul lavoro (di base e specifica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gestione del rischio clinico in ambito sanitario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Tematiche relative all’umanizzazione delle cure e qualità delle relazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Il lavoro in Team/Equipe, rischi e opportunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Certificazione BLS (primo soccorso con l'impiego di defibrillatore e semiautomatico) aggiornata almeno per le figure sanitarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Tecniche di animazione di singoli e gruppi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Il lavoro con il territorio, animazione di comunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Supervisione sui casi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Competenze digitali, informatiche, di utilizzo del computer, e dei principali strumenti operativi. Sicurezza informatica e tutela dei dati personali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Documentare il lavoro (per l'anamnesi, per la rendicontazione, per la valutazione dei progetti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indispensabile</li> <li>▫ Abbastanza importante</li> <li>▫ Poco importante</li> <li>▫ Non mi interessa affatto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Hai degli argomenti non compresi nella precedente lista che vorresti proporre per la formazione in Cooperativa? (specificare)</li> </ul> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

11. Come valuti l'idea di proporre questo questionario ai lavoratori?

(Da 1 a 5 dove 1 è "Inutile" e 5 è "Utilissimo")

- 1 (INUTILE)
- 2
- 3
- 4
- 5 (UTILISSIMA)

12. hai faticato nel rispondere alle domande? (per poca chiarezza o complessità)

(da 1 a 5 dove 1 è "Per niente, non ho faticato" e 5 è "Ho faticato moltissimo")

- 1 (Per niente, non ho faticato)

- 2
- 3
- 4
- 5 (Ho faticato moltissimo)

*Grazie moltissimo per le tue risposte!!*