



# PUBBLICAZIONE FINALE

PRODUZIONE INTELLETTUALE 4



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# INTRODUCTION

---

L'economia sociale e solidale (ESS) mette le persone al centro delle sue attività e si concentra sulla solidarietà e sull'utilità sociale. Negli ultimi due decenni, in Europa abbiamo assistito a cambiamenti significativi nel modo in cui i servizi sono organizzati e forniti ai gruppi svantaggiati, in particolare alle persone con disabilità. I servizi devono ora considerare nuovi elementi come l'inclusione sociale, il rispetto dei diritti fondamentali dei beneficiari, l'apertura dei servizi all'ambiente sociale e la loro vicinanza alla comunità. Questi nuovi elementi hanno un impatto sulle competenze richieste ai professionisti che lavorano con persone con bisogni speciali, nonché sulla gestione dei servizi e sulla struttura degli organi di governo.

Questa necessità di formazione e professionalizzazione del personale può essere vista in una prospettiva più ampia, rivolgendosi all'intero settore dell'economia sociale e solidale. È quindi più che mai necessario fornire ai responsabili dei servizi (dirigenti, quadri, coordinatori) una formazione di alto livello incentrata su organizzazioni "agili", capaci di facilitare l'espressione e la creatività dei gruppi, di gestire efficacemente il cambiamento e di fornire agli utenti dei servizi di qualità nel rispetto dei loro diritti e delle loro prerogative.

A seguito di un'analisi iniziale dei diversi sistemi di formazione professionale nel settore sociale a livello europeo (progetto COMCADES), un gruppo di organizzazioni



---

appartenenti alla rete ARFIE si è impegnato a sviluppare una nuova azione innovativa (il progetto COMCADES-2). Tale iniziativa è finalizzata all'analisi dei bisogni formativi del settore sociale, allo sviluppo di un corso di formazione professionale su scala europea per i dirigenti e i responsabili dei servizi delle aziende ESS attive nel campo della disabilità (settore sanitario e sociale) e alla sua sperimentazione in moduli pilota dedicati in ogni Paese interessato.

Tre anni e molte ore di lavoro dopo, siamo lieti di presentare i risultati di questa avventura che è stata COMCADES-2, nelle parole dei suoi protagonisti.



# 1. DIVERSI CONTESTI NAZIONALI PER LA FORMAZIONE E LA CERTIFICAZIONE NELL'AMBITO DELL'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE

L'economia sociale e solidale (ESS) è un settore di organizzazioni multifaccettate il cui approccio imprenditoriale abbraccia i valori della trasformazione e dell'innovazione sociale, economica e, più in generale, della società, con l'obiettivo di raggiungere l'equità sociale e l'armonia economica. L'idea alla base di queste organizzazioni è la difesa dei principi e dei valori della condivisione, dell'etica, della democrazia e della responsabilità sociale. Tuttavia, attualmente stanno subendo dei cambiamenti nel modo in cui sono finanziate e gestite, e la concorrenza con il settore privato si sta intensificando, creando un bisogno specifico di professionalizzazione e di rinnovamento delle competenze dei loro dirigenti.

Il progetto GRUNDTVIG "COMCADES" (COMPétences spécifiques des CADres/entrepreneurs De l'Économie Sociale) del 2008 aveva già messo in

evidenza la diversità delle situazioni formative dal punto di vista della formazione manageriale mirata all'intervento sociale.

Questo progetto ha dimostrato che:

- Più che mai, i manager di queste aziende hanno bisogno di essere formati per operare in organizzazioni "agili", capaci di facilitare l'espressione e la creatività dei team e di gestire il cambiamento;
- La diversità dell'offerta formativa per i manager orientata all'intervento sociale, considerata isolatamente nei contesti nazionali in cui questa viene erogata, comporta la quasi completa mancanza di un quadro di riferimento comune;
- Le aree delle competenze specifiche individuate per coloro che operano nel sociale dovrebbero essere sviluppate attraverso un quadro di riferimento formativo comune, per ovviare alla scarsa dimensione europea dei corsi di formazione esistenti.

Il contesto dell'ESS sta subendo grandi cambiamenti: in alcuni Paesi, le società inclusive tendono a scomporre i settori; altrove, si assiste a un aumento delle dimensioni delle organizzazioni e al conseguente sviluppo di società di servizi che svolgono funzioni di supporto, il che implica un riesame del ruolo degli amministratori e un cambiamento nella governance che mostra la difficoltà di gestire i due aspetti di qualità del supporto/rapporto con gli utenti e logiche manageriali. Nel settore dei servizi medico-sociali e socio-sanitari, inoltre, si assiste a un'evoluzione verso la deistituzionalizzazione,

che richiede lo sviluppo di servizi "fuori dalle mura", direttamente al domicilio degli utenti, il che mette in evidenza la necessità di aggiornare le competenze degli operatori e dei coordinatori/dirigenti con conoscenze e competenze multidisciplinari, soprattutto per quanto riguarda il sociale e i vincoli giuridici, l'accompagnamento sociale dell'utente, la gestione delle attività commerciali con tutto ciò che implica il trovarsi in un settore concorrenziale, il marketing, l'equilibrio finanziario, l'investimento, l'imprenditoria e l'adattamento al cambiamento.

Tutti questi elementi, così come il lavoro di approfondimento svolto con i gruppi target nella prima fase del progetto, evidenziano la necessità di lavorare per garantire l'aggiornamento del profilo dei manager dell'ESS in termini di competenze possedute, al fine di poter governare il cambiamento in modo innovativo e proficuo per le organizzazioni e in particolare per gli utenti. Questi ultimi devono poter usufruire di servizi adeguati ai loro bisogni, di qualità e quindi rappresentativi dei valori fondanti delle imprese dell'economia sociale e solidale, ovvero mettere al centro dell'azione il progetto della persona, con l'utente che è co-protagonista/co-produttore del progetto, per garantire inclusione e supporto, in particolare per i più fragili come le persone con disabilità e gli anziani.

Secondo diverse indagini condotte a livello europeo, come "Les entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe. Rapport de synthèse comparatif"<sup>1</sup> pubblicato dalla Commissione Europea, la sfida principale sembra essere quella di rafforzare il nuovo

pensiero imprenditoriale, basato su competenze equilibrate in una serie di funzioni, dalle capacità delle imprese a una più ampia consapevolezza dello scopo sociale dell'organizzazione, fino a una governance orizzontale e inclusiva, lavorando sullo scopo e sul senso della missione dei servizi di cui le figure chiave (dirigenti, coordinatori, quadri intermedi), devono farsi carico: per questo è necessario sapersi adattare continuamente, innovare ed essere permeabili al cambiamento. In questo ambito, vale la pena sottolineare l'importanza di sostenere i manager dell'ESS nel pensare, a progettare un'operatività rivolta alle competenze collettive, decisionali e di organizzazione del lavoro di gruppo che tengano conto della partecipazione delle persone interessate in modo efficace e duraturo. Permettere ai dirigenti e a coloro che hanno responsabilità in questo settore di trovare aree in cui possono imparare gli uni dagli altri e condividere le esperienze a livello europeo su questo tema potrebbe essere una leva.

A questo proposito, anche per i quadri intermedi sono necessarie competenze in materia di sviluppo e strategia aziendale, sviluppo di metodologie, analisi dell'impatto e gestione di un'ampia gamma di stakeholder, tra cui clienti, lavoratori e volontari. Inoltre, se da un lato la professionalizzazione è in crescita in alcuni Paesi, dall'altro è necessario uno sforzo costante di aggiornamento delle competenze e delle figure chiave, come nel caso dei manager, perché essi svolgono il ruolo di nodo centrale all'interno delle organizzazioni e devono essere in grado di fornire risposte da proporre alla direzione dell'organizzazione, ma anche ai propri collaboratori, soprattutto in contesti ad alta pressione come quello assistenziale, particolarmente esposto a criticità complesse, come la pandemia COVID-19.

La questione dell'aggiornamento e dell'adeguamento delle competenze manageriali è particolarmente importante in quanto il processo di assegnazione dei ruoli non sempre prevede che queste persone abbiano una formazione manageriale prima di assumere i compiti di gestione del team. In molti casi, si tratta di percorsi di carriera all'interno dell'organizzazione che, sulla base dell'anzianità e dei percorsi di sviluppo, vedono il ruolo di manager assegnato a chi prima era educatore, infermiere o assistente sociale. Occorre quindi investire nell'acquisizione di competenze con una visione globale che si estenda dai valori alla gestione organizzativa, fino alla gestione economica e finanziaria.

[1] [https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuvj4WBaxJAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449)

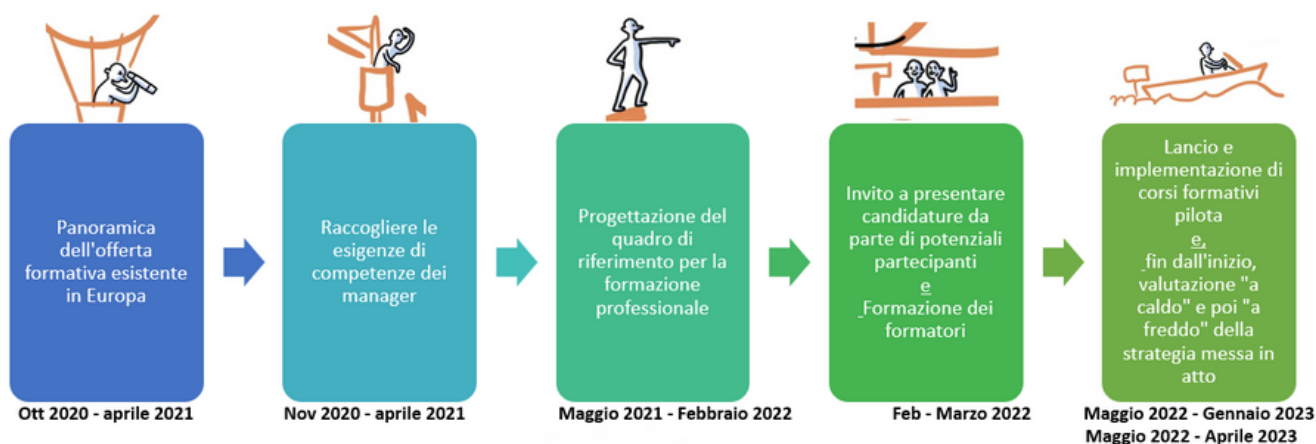
<https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuvj4WBaxJAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449>

Nel corso della nostra ricerca, non abbiamo individuato una "prospettiva europea" in nessuno dei sistemi di formazione dei Paesi dell'UE studiati, vale a dire che il quadro di riferimento delle competenze, per meglio posizionare le organizzazioni di ESS in un contesto europeo, deve avere una conoscenza generale dell'Europa sociale, della legislazione, della strategia dell'UE sull'economia circolare e sociale e, soprattutto per quanto riguarda i diritti delle persone con disabilità, della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e, infine, delle priorità comunitarie e, più in generale, dell'ecosistema della cooperazione europea coinvolta nel campo dei servizi sociali e medico-sociali. Appare quindi importante supportare i manager dell'ESS, soprattutto nella loro posizione manageriale, affinché possano guardare oltre i contesti nazionali e le normative interne e focalizzare la loro azione sulla co-produzione, sull'innovazione e sulla costante ricerca di un equilibrio tra cambi di paradigma e di direzione, da un lato, e qualità del lavoro, dall'altro.

È quindi essenziale concentrare la nostra riflessione sul saper fare, sul saper far fare, sul saper essere e sul saper far essere dei manager, qualunque sia la loro posizione nell'organigramma (gestione sul campo o gestione più strategica) in un contesto europeo innovativo e in evoluzione.



**Quali sono stati i momenti chiave nella progettazione di questo progetto?**



Illustrazioni prese in prestito da:  
 Makhilè Riou Vincent Chailou .



## 2. AREE DI COMPETENZA

Il target del progetto COMCADES-2 è costituito da direttori, dirigenti, coordinatori e, più in generale, da coloro che hanno responsabilità manageriali nell'economia sociale e solidale, le cui aree di responsabilità sono molto generali ma possono essere riassunte come segue (l'elenco non è esaustivo e dipende dal livello di responsabilità nell'organizzazione):

### **Aree di responsabilità - competenze generali:**

- Guida il progetto dell'organizzazione di cui è responsabile, coinvolgendo tutte le parti interessate in un approccio cooperativo e co-produttivo
- Partecipa alle discussioni strategiche all'interno dell'organizzazione.
- Gestisce uno o più gruppi di lavoro e di vita.
- Partecipa alla stesura del budget e alle eventuali trattative con finanziatori e appaltatori; monitora inoltre le risorse (finanziarie, materiali, umane, ecc.) che ha a disposizione.
- Assicura le prestazioni della propria organizzazione orientando i risultati economici allo scopo (= l'inclusione delle persone che ricevono il sostegno).
- All'interno dell'organizzazione, è responsabile della qualità dei servizi offerti e forniti alle persone assistite.
- È incaricato a cercare nuovi finanziamenti.
- Rappresenta la propria organizzazione all'esterno e lavora per rendere più visibile il settore dell'economia sociale e solidale nella propria area.
- Coltiva la sua rete di partnership sulla base di una solida conoscenza del suo ecosistema e mira ad avere un impatto sostenibile sulla società e sull'ambiente.



### **Aree di responsabilità - competenze specifiche (collegate alle competenze generali):**

- È portatore e vettore dell'etica e dei valori dell'organizzazione.
- Si interessa alle nuove tendenze socio-economiche, come l'economia circolare.
- Si circonda di collaboratori che hanno le competenze giuste e si adatta ai team con cui opera.
- È aperto al confronto sull'operatività, anche a livello europeo.

Su questa base, e sulla base degli elementi raccolti attraverso un'indagine europea e diverse sessioni di focus group con tutti gli stakeholder coinvolti, i partner hanno sviluppato un quadro di riferimento europeo per la formazione, collegato a un programma di formazione professionalizzante rivolto a manager e/o dirigenti dell'ESS che operano nei settori sociale, medico-sociale e sanitario a livello europeo.

### 3. OBIETTIVI GENERALI E OPERATIVI DELLA FORMAZIONE (QUADRO DI RIFERIMENTO)

---

All cuore del progetto COMCADES-2 può essere identificato nel quadro di riferimento per la formazione, nel lavoro di tutti i partner coinvolti nel suo sviluppo e nella sua implementazione attraverso progetti pilota dedicati.

Gli sviluppi nel contesto specifico delle organizzazioni che operano nel settore della disabilità, e più in generale nei settori sociale, medico-sociale e sanitario su scala europea, stanno impattando sulle competenze richieste a manager e dirigenti. Il lavoro già intrapreso nel corso di COMCADES 1 e aggiornato nel corso di questo progetto ha permesso di individuare le problematiche comuni a livello europeo, relative al contesto dell'ESS e quindi alle capacità gestionali e alle competenze collettive da sviluppare. Il lavoro svolto nell'ambito della Produzione Intellettuale, ovvero l'analisi dei diversi contesti nazionali di formazione e certificazione nel contesto dell'Economia Sociale e Solidale, ha permesso di affinare questi risultati e di evidenziare nuovi punti:

- Società inclusiva - Tendenza ad abbattere le barriere tra settori, necessità di sviluppare un approccio multidisciplinare, mettendo insieme diverse culture professionali (tutela dei minori, lotta all'esclusione, salute, disabilità, ecc.)
- Aumento delle dimensioni delle strutture, con la necessità di lavorare a partire da più strutture o servizi - Sviluppo delle funzioni di supporto - Rafforzamento della logica gestionale.
- La tendenza alla deistituzionalizzazione, che comporta lo sviluppo di servizi "fuori le mura", presso il domicilio degli utenti o in luoghi e spazi da loro frequentati, e che evidenzia la necessità di adattare le competenze degli operatori e l'approccio all'utente/cliente.

Questi cambiamenti si ripercuotono sul lavoro di dirigenti e manager, con la necessità di trovare un equilibrio tra la qualità del supporto offerto agli utenti e l'equilibrio economico dell'organizzazione.

Il quadro di riferimento per la formazione sviluppato dai partner nel corso di COMCADES-2 mira a porre solide basi per la formazione di manager e/o dirigenti dell'ESS che operano nei settori sociale, medico-sociale e sanitario all'interno dell'Unione Europea. Alla base di questo lavoro, c'è l'ambizione di contribuire a pensare a una forma di Europa sociale: creare una rete europea di decisori dell'ESS che a loro volta condividano e diffondano i valori e gli strumenti specifici di questo settore. Questo quadro di riferimento per la formazione professionale incorpora quindi la dimensione europea come asse strutturante della formazione: l'obiettivo è quello di consentire ai partecipanti di padroneggiare i temi, le logiche e le risorse strategiche.

È necessario sviluppare una proposta formativa che consenta di sviluppare conoscenze, know-how e competenze interpersonali, nell'ambito di un approccio orientato alla condivisione di conoscenze a livello europeo, in aree trasversali e su specifiche competenze manageriali strategiche e partecipative che rispettino i valori dell'ESS:

## 1. Competenze trasversali

### Postura professionale

Arricchire la propria postura professionale attraverso il confronto sull'operatività.

Mettere in discussione il proprio ruolo e le proprie funzioni in un'ottica di partecipazione e co-costruzione.

Conoscere i propri limiti, saper delegare riuscire ad adattarsi.

Gestire l'incertezza e adattarsi a contesti di crisi e rischi.

Aggiornamento delle conoscenze e apprendimento continuo.

### Innovazione sociale e partnership

Dimostrare creatività in contesti in continua evoluzione.

Promuovere l'intelligenza collettiva negli organi e nei team di governance.

Promuovere pratiche inclusive, partecipative e co-produttive.

Sviluppare un approccio trasversale e multidisciplinare per sostenere i destinatari.

Sviluppare reti professionali a livello europeo.



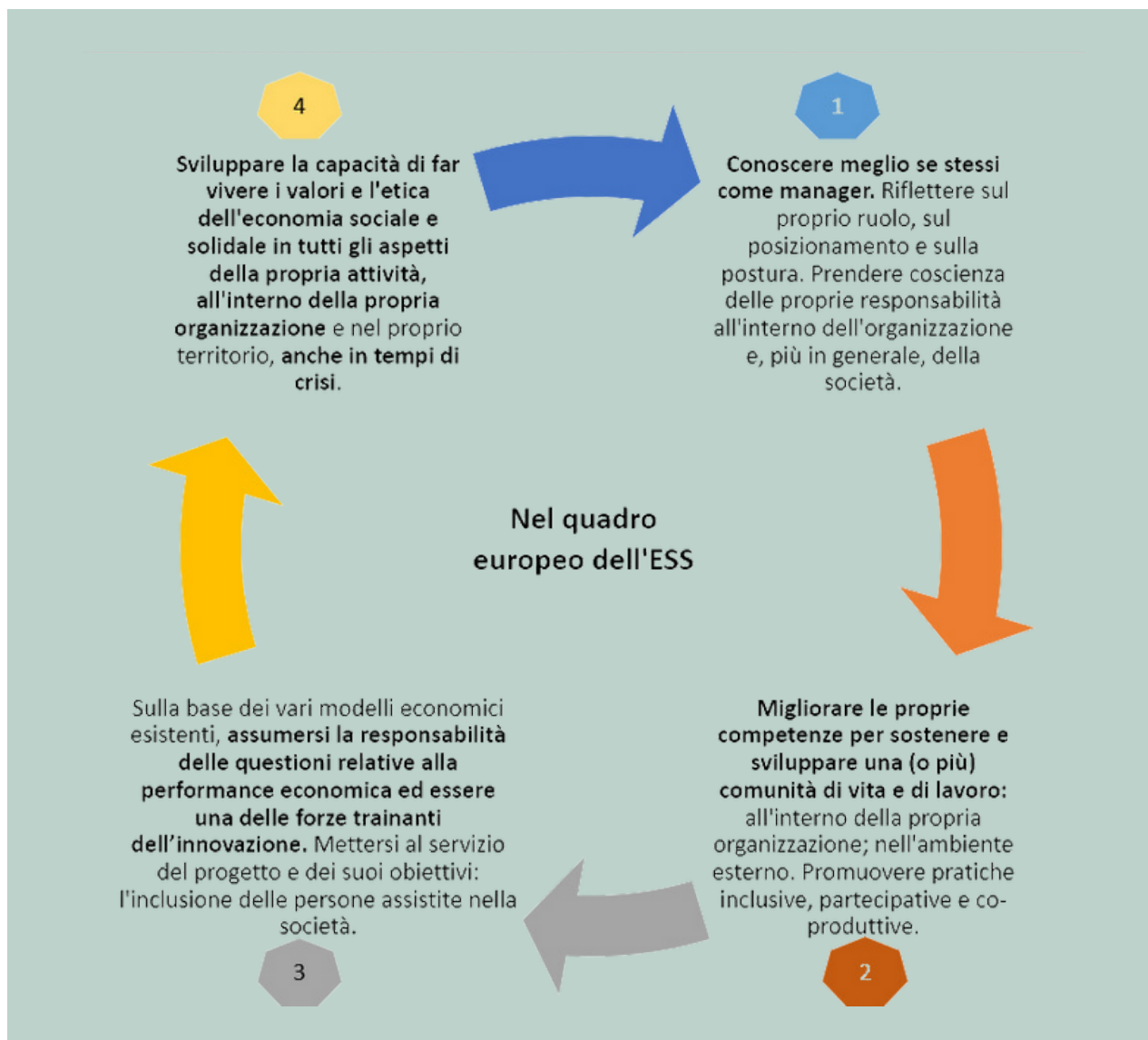
## 2. Specifiche competenze manageriali, strategiche e partecipative:

I contenuti sono pensati per migliorare le pratiche e sviluppare le competenze su scala europea. Questa proposta si basa su 4 moduli per 4 sessioni, ciascuna della durata di una settimana (120 ore di formazione).

I moduli sono inizialmente denominati come segue:

1. Sviluppo e gestione strategica di un progetto
2. Governance e gestione delle risorse umane
3. Gestione economica e finanziaria di un'associazione, di una struttura o di un servizio
4. Intervento sociale sul territorio nel contesto della crisi sanitaria

Di conseguenza, tutte le organizzazioni coinvolte nel progetto sperano che i destinatari siano in grado di consolidare le proprie competenze manageriali (saperi, know-how, capacità relazionali, capacità di leadership), che possono essere riassunte come segue:



## 4. IL PROGRAMMA DI FORMAZIONE COMCADES2

---

Il programma di formazione COMCADES2, progettato sulla base del quadro di riferimento per la formazione, è stato strutturato su 4 moduli che trattano argomenti considerati prioritari nella gestione di un'organizzazione.

---

### **Modulo 1 - Sviluppo e gestione di un progetto strategico**

Elaborazione e gestione di un progetto dal punto di vista strategico e operativo nel settore ESS.

Il focus di questo primo modulo è la costruzione e l'implementazione di un progetto innovativo - dal punto di vista strategico e operativo - applicato al contesto specifico dell'ESS in Europa e misurabile in termini di impatto (economico, sociale, ambientale). In particolare, gli obiettivi didattici specifici di questo modulo vertono sul consentire ai futuri esperti di:

- Essere in grado di contribuire attivamente alla riflessione strategica o operativa all'interno della propria organizzazione, in linea con i valori dell'ESS.
- Saper elaborare una diagnosi (organizzazione, popolazione, ecc.) e saper mettere in discussione il progetto (dal punto di vista strategico e operativo) della propria organizzazione, coinvolgendo in maniera puntuale gli stakeholder nelle diverse fasi di co-produzione del progetto (dalla sua ideazione alla sua valutazione).
- Consolidare la conoscenza e la messa in pratica dei metodi e degli strumenti di co-produzione, nonché dei metodi e degli strumenti di valutazione e misurazione dell'utilità sociale.
- Sfruttare la dimensione europea del progetto di formazione per trarre ispirazione da esperienze sviluppate su scala internazionale e sviluppare la capacità di tenersi al passo con il contesto locale, nazionale ed europeo.

### **Modulo 2 - Governance e gestione delle risorse umane: creare e far crescere comunità di vita e di lavoro.**

Questo modulo si concentra sulla postura professionale, sulla capacità di sostenere e trasmettere i valori e l'etica dell'economia sociale e solidale nelle pratiche di gestione quotidiana. In particolare, ciò significa attuare una governance in linea con il progetto strategico dell'organizzazione responsabilizzare (empower) i collaboratori.

---

### **Modulo 3 - Gestione economica e finanziaria di un'associazione, di una struttura o di un servizio: Adottare metodi di gestione responsabili e sostenibili.**

L'obiettivo di questo modulo è stato quello di comprendere le questioni economiche e finanziarie specifiche dell'economia sociale e solidale in Europa, col fine di fornire un supporto di qualità nel presente e nel futuro, e quindi di consentire ai partecipanti di:

- Padroneggiare le sfide economiche, finanziarie e logistiche della propria organizzazione.
  - Utilizzare i dati chiave (=indicatori) per monitorare l'attività della propria organizzazione e il suo sviluppo in modo più agile. Misurare l'impatto economico, utilizzando, ove possibile, strumenti digitali.
  - Padroneggiare le tecniche e gli strumenti innovativi per la ricerca di finanziamenti (o cofinanziamenti).
  - Rafforzare la capacità di valutare le risorse di cui l'organizzazione ha bisogno per realizzare il proprio progetto.
  - Rafforzare la capacità di negoziazione rispetto a queste risorse, sia internamente che esternamente.
- 

### **Modulo 4 Intervento sociale sul territorio nel contesto della crisi sanitaria. Dalla crisi alla ripresa: qualità e innovazione negli interventi sociali sul territorio.**

L'obiettivo di questo modulo è stato quello di utilizzare le lezioni apprese da una crisi come quella sanitaria associata alla Covid-19, a distanza e con il senno di poi, per proseguire l'intervento sociale in modo sostenibile nella propria area, e quindi consentire ai partecipanti di:

- Identificare il proprio ecosistema a diversi livelli (locale, nazionale, europeo) e individuare le risorse interne e/o esterne che possono essere mobilitate a lungo termine (partnership, certificazioni, marchi, ecc.), anche in tempi di crisi sanitaria, per garantire la sostenibilità della propria organizzazione.
- Identificare le opportunità, i vincoli e i rischi che la propria organizzazione ha affrontato/avrà affrontato in questo ecosistema in un caso come quello della pandemia da Covid-19.
- A prescindere dal contesto, devono essere in grado di continuare a innovare e sfruttare al meglio le competenze della propria organizzazione, con l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio offerto alle persone assistite.
- Imparare a riprendersi da una crisi, sia a livello professionale che personale; essere in grado di dimostrare resilienza e anticipazione.

## 5. APPLICAZIONE DEL PROGRAMMA DI FORMAZIONE: RACCOMANDAZIONI DI OGNI PAESE COINVOLTO NEL TEST

Il quadro di riferimento e il programma di formazione sviluppati nella Produzione Intellettuale n. 2 sono stati testati con moduli pilota nell'ambito di eventi formativi (mobilità mista).

Dopo aver sviluppato il quadro di riferimento per la formazione, i partner hanno sviluppato anche dei moduli di formazione per testare il quadro di riferimento e verificarne l'efficacia in un contesto formativo reale, nonché per raccogliere informazioni e feedback per identificare eventuali punti deboli o aree che richiedono miglioramenti o correzioni:

- Modulo 1: Elaborazione e gestione di un progetto strategico nel settore ESS;
- Modulo 2: Governance delle risorse umane;
- Modulo 3: Gestione economica, finanziaria e logistica di una struttura o di un servizio;
- Modulo 4: Gestione dei rischi (compreso il rischio sanitario) e qualità del servizio offerto alle persone.

Il contenuto dei moduli è stato anche pre-testato dai partner durante un corso di formazione per formatori (Short-Term Training), che ha permesso ai partner di rivedere i moduli e di organizzarne lo sviluppo con i formatori che hanno partecipato. La sessione di pre-test è stata un momento fondamentale per mettere a punto l'organizzazione e la gestione dei progetti pilota e aggiungere elementi chiave per renderli più efficaci:

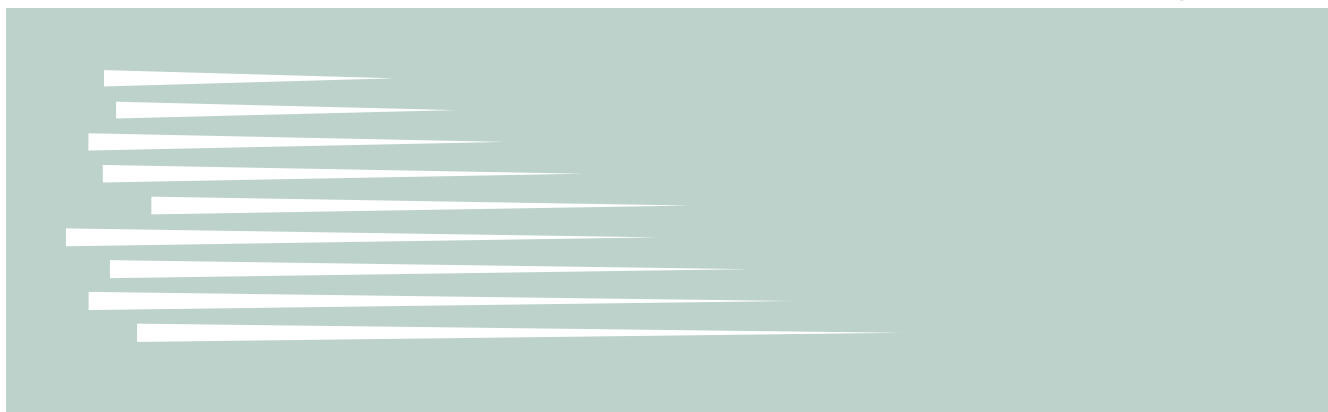
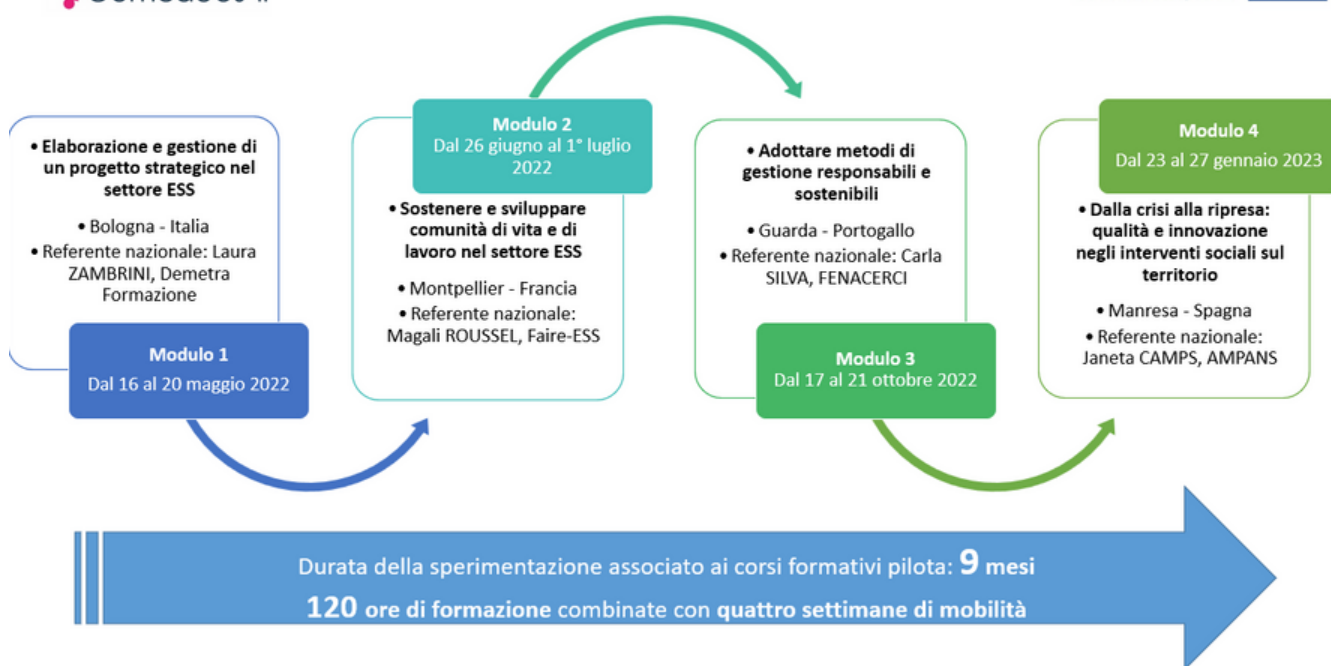
- Un glossario dei concetti chiave da condividere con i partecipanti prima dei progetti pilota e da sviluppare con il contributo di tutti i partner;
- Una sessione di scambio di buone pratiche da tenersi in ogni progetto pilota per incoraggiare l'apprendimento da esperienze diverse: In ogni modulo, a 4 partecipanti (diversi per ogni modulo) è stato chiesto di presentare esperienze delle loro organizzazioni relative al tema del modulo;
- Individuazione di esperti nei settori rilevanti da coinvolgere nei corsi di formazione.

Ogni modulo di formazione ha visto la partecipazione di esperti del settore ed è stato arricchito da una serie di visite sul campo che hanno permesso ai partecipanti di vedere l'applicazione pratica degli aspetti studiati, oltre a confrontarsi con la realtà della gestione di una struttura diversa nell'ambito dell'ESS. Ogni modulo ha visto anche il coinvolgimento diretto dei partecipanti, che hanno presentato buone pratiche relative alle loro aree locali su argomenti correlati al tema della formazione.





I progetti pilota sono stati poi valutati da tre diversi punti di vista per ottenere un feedback da parte di partecipanti, formatori e partner coinvolti nel progetto. I progetti pilota e il processo di valutazione hanno fornito informazioni importanti per aggiornare il quadro di riferimento e il programma di formazione, ma anche per trarre conclusioni sull'esperienza COMCADES-2 e sulla formazione fornita.



## CONCLUSIONI

---

Il progetto COMCADES-2 è stato creato per rispondere alle domande lasciate aperte dal progetto COMCADES nel 2008. Da questo progetto era emerso che:

- I manager delle imprese sociali devono essere formati in organizzazioni "agili", capaci di facilitare l'espressione e la creatività dei team e di gestire il cambiamento.
- La diversità delle situazioni di formazione dei dirigenti dell'ESS fa sì che non esista praticamente un quadro di riferimento comune.
- Le competenze specifiche devono essere sviluppate attraverso un quadro di riferimento per la formazione comune, per ovviare alla scarsa dimensione europea dei corsi di formazione esistenti.

I partner di COMCADES-2 hanno quindi voluto raccogliere il testimone e realizzare un'azione volta a:

- Analizzare e confrontare le sfide e gli impatti dell'ESS in diversi Paesi europei.
- Promuovere la formazione e un nuovo quadro di riferimento europeo per una "nuova governance" che ponga l'accento su un approccio inclusivo e co-produttivo.
- Dare un profilo europeo ai manager dell'ESS.

Tre anni e molte ore di lavoro dopo, possiamo dire che COMCADES-2 può essere considerato una buona pratica a livello europeo in termini di innovazione sociale. Di COMCADES-2 si può dire che:

- È stato un progetto di formazione sperimentale nel campo dell'economia sociale e solidale, e più specificamente in quello del supporto alle persone con disabilità.
- Hanno partecipato partner europei di 6 diversi Paesi: Belgio, Spagna, Francia, Italia, Lussemburgo e Portogallo.
- Hanno partecipato manager e formatori provenienti da 5 Paesi diversi, ognuno con la propria individualità e il proprio background professionale.
- È stata dimostrata una forte volontà da parte di tutti i soggetti coinvolti (associazioni di datori di lavoro, datori di lavoro, manager e manager in formazione, formatori-operatori, ecc.) di applicare questa sperimentazione alle realtà professionali per fornire risposte il più possibile vicine alle esigenze dei manager, in sinergia con selezionati contributi teorici e metodologici.

Questa esperienza ha visto un gruppo di professionisti della formazione e del settore sociale lavorare ininterrottamente per tre anni per costruire e fornire un quadro di riferimento per la formazione per i manager del settore sociale.

***"Le competenze specifiche devono essere sviluppate attraverso un quadro di riferimento per la formazione comune, per ovviare alla scarsa dimensione europea dei corsi di formazione esistenti."***

***“ Con l'ambizione di contribuire allo sviluppo di una forma di Europa sociale, immaginando cioè una rete europea di decisori dell'ESS che a loro volta condividano e diffondano i valori e gli strumenti propri di questo settore, è possibile immaginare un percorso formativo orizzontale ”***

È difficile immaginare un unico programma di formazione valido per tutti coloro che hanno responsabilità nel settore sociale in Europa, poiché le differenze tra Paesi e Regioni sono talvolta profonde. Infatti, nel corso di questa attività di ricerca, non è stato possibile individuare, in nessuno dei sistemi formativi dei Paesi dell'UE studiati, una "prospettiva europea"; in altre parole, si è rilevata la mancanza un quadro di riferimento delle competenze che, per meglio posizionare le organizzazioni di ESS in un contesto europeo, sono necessarie per una conoscenza generale dell'Europa sociale, della legislazione, della strategia dell'UE in termini di economia circolare e sociale, in particolare per quanto riguarda i diritti delle persone con disabilità, della UNCRPD e anche delle priorità comunitarie e più in generale dell'ecosistema della cooperazione europea coinvolta nel campo dei servizi sociali e medico-sociali. Con l'ambizione di contribuire allo sviluppo di una forma di Europa sociale, immaginando cioè una rete europea di decisori dell'ESS che a loro volta condividano e diffondano i valori e gli strumenti propri di questo settore, è possibile immaginare un percorso formativo orizzontale incentrato sui fondamenti della gestione organizzativa, sulla Convenzione delle Nazioni Unite, sui diritti fondamentali europei e sui documenti che guidano l'azione delle Istituzioni e degli Stati membri, come la Strategia Europea per le Persone con Disabilità; completano il percorso scambi e visite sul campo, al fine di dare una dimensione concreta alla gestione applicata alla realtà specifica di un determinato Paese. Queste visite e questi scambi sono stati uno dei punti di forza del nostro progetto, in quanto ci hanno permesso di osservare come i manager del settore sociale operano nei Paesi coinvolti e quindi di migliorare l'atteggiamento professionale dei partecipanti in relazione a:

- Conoscere meglio se stessi come manager. Riflettere sul proprio ruolo, sul posizionamento e sulla postura. Essere consapevoli delle proprie responsabilità all'interno della propria organizzazione e, più in generale, nella società nel suo complesso.
- Migliorare le proprie competenze per sostenere e sviluppare una (o più) comunità di vita e di lavoro: all'interno della propria organizzazione; nell'ambiente esterno. [Quebra de Moldagem do Texto]Promuovere pratiche inclusive, partecipative e co-produttive.
- Sulla base dei vari modelli economici esistenti, assumersi la responsabilità delle questioni relative alla performance economica ed essere una delle forze trainanti dell'innovazione. Mettersi al servizio del progetto e dei suoi obiettivi: l'inclusione delle persone assistite nella società.
- Sviluppare la capacità di far vivere i valori e l'etica dell'economia sociale e solidale in tutti gli aspetti della propria attività, all'interno della propria organizzazione e nel proprio territorio, anche in tempi di crisi.

Il lavoro svolto nell'ambito di COMCADES 2 ha permesso di affinare, identificare e affermare i punti prioritari nella costruzione di un percorso formativo europeo per i professionisti dell'ESS:

- *Necessità di professionalizzazione:* Il settore dell'ESS, e in particolare quello che comprende i servizi sociali per le persone con disabilità, richiede figure professionali che devono essere formate e qualificate per offrire un supporto adeguato alle esigenze delle persone.
- *Società inclusiva:* Con la tendenza all'abbattimento delle barriere tra settori, è necessario sviluppare la multidisciplinarietà, mettendo in relazione le diverse culture professionali (tutela dei minori, lotta all'esclusione, salute, disabilità, ecc.) e favorendo la costruzione di un linguaggio comune tra professionisti specializzati in diversi ambiti della vita degli utenti.
- *Necessità di rafforzare la logistica gestionale:* si assiste a un aumento delle dimensioni delle strutture, con la necessità di lavorare a partire da più strutture o servizi, ma anche a una capillarizzazione dell'offerta per arrivare a soddisfare tutti i bisogni assistenziali.
- *Necessità di un'offerta adeguata in linea con il CNDPH:* si assiste a una tendenza alla deistituzionalizzazione, con lo sviluppo dei cosiddetti servizi per la comunità "fuori le mura", presso il domicilio degli utenti o in luoghi e spazi frequentati dagli utenti, il che evidenzia la necessità di adeguare le competenze degli operatori e l'approccio all'utente/cliente.
- *Necessità di garantire una gestione economica efficiente senza compromettere i servizi offerti:* le trasformazioni che interessano il settore sociale hanno un impatto sul lavoro di amministratori e dirigenti, ma anche sulle finanze delle organizzazioni, e rendono necessaria una gestione economica e finanziaria efficiente, trasparente e aperta a modelli di sviluppo che prevedano una sostenibilità a 360°, ma non senza compromettere i servizi offerti e la qualità del supporto fornito.
- *Valorizzare i manager:* È necessario evidenziare il ruolo professionale dei dirigenti e dei "coordinatori dei servizi" e le loro complesse responsabilità, strettamente legate alla qualità del servizio, fornendo una risposta formativa il più possibile vicina alle necessità che i dirigenti hanno nell'acquisizione delle competenze. I manager e i dirigenti devono adattarsi costantemente a contesti mutevoli, situazioni di crisi (come la pandemia) ed emergenze complesse. Ciò richiede agilità, creatività e innovazione.
- *Incoraggiare gli scambi e le esperienze sul campo:* Dobbiamo mantenere una forte presa sulle realtà professionali, in particolare con frequenti visite sul campo e "scambi di buone pratiche" sistematicamente organizzati per ogni modulo. L'incontro tra professionisti e lo scambio di esperienze a livello internazionale sono una fonte di arricchimento fondamentale per un professionista con responsabilità di gestione o coordinamento.



L'opportunità di confrontarsi sulle esperienze con altri professionisti a livello europeo contribuisce a creare un senso di affermazione del proprio ruolo professionale, ma anche a sviluppare una consapevolezza comune a livello europeo, anche nel settore dell'assistenza e del supporto alle persone con disabilità.

- *Incoraggiare un approccio formativo ibrido:* Dobbiamo pensare a un modello di formazione ibrido, adattato al contesto locale e ricco di tutta questa diversità europea, ma che possa contare su una formazione classica a livello europeo arricchita da visite sul campo e scambi di buone pratiche.
- *Aumentare la visibilità del settore sociale:* È importante attirare l'attenzione - anche a livello politico e pubblico - sull'importanza di acquisire competenze manageriali nel settore dell'economia sociale e solidale. In questo modo sarà possibile migliorare l'attrattiva del settore dei servizi alla persona, che dopo la pandemia COVID ha visto un calo di vocazioni tra i giovani.

Questo quadro di riferimento per la formazione professionale incorpora quindi la dimensione europea come asse strutturante della formazione: l'obiettivo è quello di consentire ai partecipanti di padroneggiare i temi, le logiche e le risorse strategiche.



## **COMCADES-2**

(Competenze specifiche di manager/imprenditori nell'economia sociale - progetto di partenariato strategico KA2, progetto n. 2020-1-LU01-KA202-06325) è un progetto sostenuto dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea



# Erasmus+

Il sostegno della Commissione europea alla realizzazione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente le opinioni degli autori.

La Commissione europea non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni contenute in questa produzione.