



## **“PRESIDI SOCIALI TERRITORIALI”**

QUANDO IL LAVORO SOCIALE INCONTRA IL LAVORO DI COMUNITA’

Rapporto per un progetto

A cura di:

Stefano Carbone, Ivana Foresto, Mario Marcolin, Andrea Satta

Ha collaborato:

Chiara Buono

## INDICE

1.	INTRODUZIONE .....	3
2.	IL MANDATO DEL SSC E LE SUE DECLINAZIONI. QUALI RAPPORTI CON IL LDC? .....	4
3.	IL CONTESTO TERRITORIALE .....	7
4.	PREMESSE TEORICHE .....	9
4.1.	L'approccio basato sulle pratiche .....	9
4.2.	Breve riflessione sul concetto di comunità .....	10
4.3.	Il lavoro di comunità .....	12
4.3.1.	<i>Alcune definizioni di lavoro di comunità</i> .....	12
4.3.2.	<i>Le dimensioni fondamentali del lavoro di comunità</i> .....	14
4.3.3.	<i>La metodologia del lavoro di comunità</i> .....	17
4.3.4.	<i>Le competenze dell'operatore di comunità</i> .....	18
4.3.5.	<i>Macro Indicatori per la valutazione del lavoro di comunità</i> .....	19
4.3.6.	<i>Il Servizio sociale di comunità</i> .....	21
5.	APPUNTI METODOLOGICI .....	23
6.	LO STATO DELL'ARTE DEL LAVORO CON/NEL TERRITORIO .....	26
6.1.	Analisi delle interviste interne al SSC dell'ambito distrettuale 6.5 .....	27
6.1.1.	<i>Politica, politica sociale e visioni di sistema</i> .....	27
6.1.2.	<i>L'organizzazione del SSC</i> .....	28
6.1.3.	<i>Pratiche e visioni del Servizio sociale Professionale</i> .....	30
6.1.4.	<i>Pratiche di lavoro del SSP con il territorio</i> .....	32
6.1.5.	<i>Nell'ottica della casistica</i> .....	34
6.2.	Analisi delle interviste esterne territoriali .....	36
6.2.1.	<i>Politiche sociali e visioni di sistema</i> .....	36
6.2.2.	<i>Territorio e utenza; ruoli e prese in carico</i> .....	37
6.2.3.	<i>Il paradigma modificato del LCD: il ruolo dell'Assistente Sociale</i> .....	40
6.3.	Analisi di alcune pratiche esterne al pordenonese .....	43
6.3.1.	<i>Presentazione delle esperienze analizzate</i> .....	43
6.3.2.	<i>Elementi trasversali alle pratiche censite</i> .....	46
	- La visioni più ampie sul welfare (di comunità) .....	46
	- Gli assetti di governance .....	48
	- L'operatività del Servizio sociale nel territorio .....	50
7.	INGREDIENTI METODOLOGICI PER INDIVIDUARE UN MODELLO "PORDENONE" .....	56
7.1.	Elementi di sfondo .....	56
7.2.	Differenti opzioni organizzative .....	58
7.3.	Alcuni spunti pratico-operativi .....	62
7.4.	Alcune buone pratiche .....	64
8.	CONCLUSIONI .....	67
	BIBLIOGRAFIA .....	69
	SITI WEB CONSULTATI .....	70
	ALLEGATI .....	71

## 1. INTRODUZIONE

La riflessione sul lavoro per e con la comunità e le sue declinazioni pratiche hanno ormai una lunga tradizione<sup>1</sup>. Il concetto stesso di comunità ha impegnato differenti discipline sociali fin dai rispettivi albori<sup>2</sup>. Questo lavoro – stimolato e finanziato dall’ambito distrettuale 6.5 di Pordenone – ha quindi dovuto confrontarsi con contributi ed esperienze eterogenee, pur mantenendo costante l’indirizzo specifico per cui è stato sviluppato, ovvero l’analisi delle connessioni (effettive, implementabili o immaginabili) tra il lavoro del Servizio sociale e il lavoro di sviluppo di comunità.

Più in specifico, l’obiettivo è stato quello di indagare elementi e modelli di sviluppo del lavoro sociale con una forte spinta al lavoro con e nel territorio, partendo dalle pratiche esistenti e mirando, attraverso un approccio partecipativo e ispirato alla ricerca-azione, ad individuare possibili forme di creazione di welfare territoriale che intercettino soggetti, azioni e istanze territoriali che sempre più dovrebbero essere coinvolti in una logica di integrazione.

Il documento che si va ora a presentare rende conto del processo di ricerca sviluppatosi nel corso della prima metà del 2015 e ne presenta i principali risultati emersi. Alla luce di ciò, tenta quindi di ricostruire alcune ipotesi per l’eventuale rimodulazione organizzativa e/o di specifiche tipologie di interventi, alla luce delle caratteristiche di aree dell’ambito distrettuale 6.5 anche piuttosto eterogenee a livello di capitale sociale ed organizzativo.

Nella prima parte si andranno quindi a definire i confini del lavoro, sia per quanto riguarda il contesto territoriale quanto anche quelli teorico e metodologico. Partendo dalle caratteristiche territoriali, organizzative e dai bisogni emersi dalle analisi interne al Servizio sociale dei Comuni (SSC), si espliciteranno le ragioni che hanno guidato il processo di analisi se ne definiranno gli specifici orizzonti teorici e si presenteranno le caratteristiche concettuali ed operative del lavoro di sviluppo di comunità. A questa sezione si aggiungerà infine l’esplicitazione degli obiettivi specifici e delle relative tecniche utilizzate.

Nella seconda parte invece, verranno presentati i principali risultati emersi dalla ricerca sul campo, partendo da un’analisi delle pratiche di lavoro sul territorio per come emerse dalle interviste agli operatori del SSC e di alcune organizzazioni attive nel contesto territoriale. Alla luce dei contributi raccolti, si cercherà da un lato di ricostruire i punti di forza e di debolezza dell’attuale sistema di lavoro del SSC con/nel territorio, dall’altro di operare un’analisi di tale pratiche alla luce degli assunti del lavoro di comunità.

Nella terza parte infine, si andranno a presentare alcuni spunti per un’eventuale rimodulazione organizzativa e/o degli interventi del SSC nell’ottica di un’implementazione del lavoro di comunità. Tale “kit operativo” verrà poi sottoposto a validazione a partire dal convegno di chiusura della ricerca.

Come si può facilmente dedurre quindi, più che risposte definitive o panacee organizzative, la ricerca vuole lasciare uno spazio aperto alla riflessività della pratica del lavoro sociale, della programmazione zonale e cittadina, uno spazio popolato da realtà organizzative, gruppi informali e cittadini con i propri bagagli, le proprie risorse e conoscenze e con i quali il SSC è chiamato – oggi più che mai – a relazionarsi in forme e modalità nuove.

---

<sup>1</sup> Si pensi ad esempio al Poverty Program statunitense e il Community development project britannico della fine degli anni '60.

<sup>2</sup> Si veda il cap. 4.

## 2. IL MANDATO DEL SSC E LE SUE DECLINAZIONI: QUALI RAPPORTI CON IL LAVORO DI COMUNITA'?

La città, il territorio, sono una rilevante espressione geografica configurandosi come un organismo e come tale esercita funzioni sue proprie. Definire un luogo, un territorio, una comunità, non è cosa semplice né immediata, soprattutto se ci si trova davanti ad un territorio delimitato da una convenzione amministrativa e non da un'evoluzione umana e sociale di valore storico.

L'Ambito distrettuale non corrisponde, come ad esempio le diocesi per la comunità ecclesiale, ad un'entità storica ma ad una scelta burocratica che ne ha delimitato i confini e ne ha stabilito i limiti territoriali e che oggi è sottoposta ad un'ulteriore profonda modifica istituzionale con la predisposizione delle UTI.

Si può quindi parlare di un territorio, di un luogo identitario, di una regione, o sub regione? Se per regione si intende un territorio omogeneo sia dal punto di vista funzionale che paesaggistico tale definizione non collimerebbe con il territorio analizzato ma ne travalicherebbe i confini.

L'individuazione dell'obbiettivo, del destinatario inteso sia come cittadino che come gruppo di cittadini, o categorie di cittadini per il Servizio Sociale produce una mole di leggi, decreti, regolamenti, progetti obbiettivo al solo scopo di individuare tutte le possibili declinazioni dell'agire sociale producono azioni limitate e appesantite dalla burocrazia e imbrigliano l'LCD in complesse riorganizzazioni del SSC.

L'esigenza di non perdere il contatto con le strutture sociali del territorio, esigenza imprescindibile per un'amministrazione comunale, si scontra con la necessità di creare nuove e alternative strutture sociali e spaziali al servizio non solo dei soggetti deboli ma dell'intera comunità, e che non sottostiano ad una visione solo preventiva, e curativa, del disagio ma ad una più generale promozione del benessere .

Il quadro normativo, elaborato e definito a livello nazionale a partire dalla Legge Quadro 328 del 2000<sup>3</sup>, è stato recepito dalla legislazione regionale e si è così arricchito di specifiche competenze e piani d'attuazione<sup>4</sup>.

A questa legge si affiancano una numerosa serie di normative regionali attuative e ausiliarie che nel corso degli anni si sono affiancate e sovrapposte. La normativa serve a ridisegnare il quadro del welfare in Italia e nello specifico in Regione. La parola chiave che regge tutta la struttura dell'articolato è: Integrazione. Integrazione fra i servizi, integrazione fra enti ai vari livelli, integrazione fra area sanitaria e area sociale, integrazione con la società, con il terzo settore.

Per comprendere la nuova logica di integrazione fornita dalla Legge quadro 328/00 sul Sistema integrato dei Servizi Sociali è opportuno riferirsi all'articolo 22 nella sua integrità così come definisce le pertinenze.

### Art. 22 Definizione del sistema integrato di interventi e servizi sociali

Il sistema integrato di interventi e servizi sociali si realizza mediante politiche e prestazioni coordinate nei diversi settori della vita sociale, integrando servizi alla persona e al nucleo familiare con eventuali misure economiche, e la definizione di percorsi attivi volti ad ottimizzare l'efficacia delle risorse, impedire sovrapposizioni di competenze e settorializzazione delle risposte.

Lo scopo di evitare sovrapposizione di competenze, sullo stesso territorio, appare, fin dalla definizione, una preoccupazione primaria del legislatore. Si tratta in questo contesto di razionalizzare l'offerta dei servizi e di definire in modo chiaro le competenze dei vari attori ai vari livelli.

---

<sup>3</sup> L. 328/2000.

<sup>4</sup> Un breve ma chiaro excursus sulle normative in materie sociali del Friuli Venezia Giulia è offerto dal rapporto FORMEZ, *L'attuazione della riforma del welfare locale*, Roma 2003. in [www.exclusion.net](http://www.exclusion.net)

## 2. OMISSIS

- a) misure di contrasto della povertà e di sostegno al reddito e servizi di accompagnamento, con particolare riferimento alle persone senza fissa dimora;
- b) misure economiche per favorire la vita autonoma e la permanenza a domicilio di persone totalmente dipendenti o incapaci di compiere gli atti propri della vita quotidiana,
- e) interventi di sostegno per i minori in situazioni di disagio tramite il sostegno al nucleo familiare di origine e l'inserimento presso famiglie persone e strutture comunitarie di accoglienza di tipo familiare e per la promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza
- d) misure per il sostegno delle responsabilità familiari, ai sensi dell'articolo 16, per favorire l'armonizzazione del tempo di lavoro e di cura familiare,
- e) misure di sostegno alle donne in difficoltà (omissis)
- f) interventi per la piena integrazione delle persone disabili (omissis) e dei servizi di comunità e di accoglienza per quelli privi di sostegno familiare, nonché erogazione delle prestazioni di sostituzione temporanea delle famiglie
- g) interventi per le persone anziane e disabili per favorire la permanenza a domicilio per l'inserimento presso famiglie, persone e strutture comunitarie di accoglienza di tipo familiare nonché per l'accoglienza e la socializzazione presso strutture residenziali e semiresidenziali per coloro che in ragione della elevata fragilità personale o di limitazione dell'autonomia non siano assistibili a domicilio,
- h) prestazioni integrate di tipo socio-educativo per contrastare dipendenze da droghe alcol e farmaci, favorendo interventi di natura preventiva, di recupero e reinserimento sociale,
- i) informazione e consulenza alle persone e alle famiglie per favorire la fruizione dei servizi e per promuovere iniziative di auto-aiuto

Queste competenze di tipo generale sono poi esplicitate nelle successivo comma 4 che specifica quali competenze e cosa le leggi regionali debbano assicurare e normare in ottemperanza alla legge quadro.

4 In relazione a quanto indicato al comma 2, le leggi regionali(omissis), prevedono per ogni ambito territoriale (omissis)

- a) servizio sociale professionale e segretariato sociale per informazione e consulenza al singolo e ai nuclei familiari,
- b) servizio di pronto intervento sociale per le situazioni di emergenza personali e familiari,
- e) assistenza domiciliare,
- d) strutture residenziali e semiresidenziali per soggetti con fragilità sociali,
- e) centri di accoglienza residenziali o diurni a carattere comunitario

Una struttura che utilizza e consolida gli enti tradizionalmente preposti all'attuazione delle politiche sociali ma che nella storia degli interventi ha spesso delegato o è rimasta inadempiente delegando molti settori al volontariato, in quel sistema di welfare misto che per decenni ha caratterizzato l'Italia.

Oltre alla già citata legge Nazionale, la legge di riferimento per la regione Friuli Venezia Giulia, che per prima ha regolato il servizio sociale, è stata la legge **L.R. 33** del 19 maggio 1988 " Piano socio - assistenziale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia".

Le finalità della legge, in netto anticipo rispetto alla normativa nazionale che attuerà solo nel 2000 con la legge 328/00 una politica di piano e di integrazione dei servizi, il ruolo dei comuni nella creazione del Servizio Sociale di Base è fondamentale per la formazione della rete di strutture che oggi caratterizza gli ambiti socio assistenziali.

Il servizio Sociale di Base, in seguito definito Servizio Sociale dei Comuni, ha delle funzioni specificate nelle modifiche apportate al testo con la L.R. 32/97 all'Art.1, modifiche non sostanziali ma sicuramente regolamentari, svolge il compito specificato al primo comma dell'articolo 19 della L.R. 33/88.

#### Art. 19

##### Servizio sociale di base

1. Il servizio sociale di base, inteso quale servizio di primo livello, diffuso sull' intero territorio regionale, ha compiti di informazione e di prevenzione, di rilevazione dei bisogni dell' utenza e di prima risposta, ove possibile, agli stessi. Le relative funzioni si articolano in: osservazione dei bisogni, raccolta di dati, segretariato sociale, analisi della domanda, presa in carico del caso, sostegno alla famiglia, verifica dell' efficacia degli interventi.

Ad essa si sono come accennato susseguite nuove norme che hanno ribadito tale approccio e che infine hanno applicato i due strumenti che l'articolo 19 della legge 328/00 ritiene fondanti del nuovo sistema di servizi integrati: Piano di Zona (PdZ) e PAT. Riassumiamo evidenziando ciò che più impatta nel LCD anche dal punto di vista normativo:

#### Art. 19.

##### (Piano di zona)

##### 1. OMISSIS individua:

- a) gli obiettivi strategici e le priorità di intervento nonché gli strumenti e i mezzi per la relativa realizzazione;
- b) OMISSIS;
- c) OMISSIS;
- d) le modalità per garantire l'integrazione tra servizi e prestazioni;
- e) OMISSIS;
- f) le modalità per la collaborazione dei servizi territoriali con i soggetti operanti nell'ambito della solidarietà sociale a livello locale e con le altre risorse della comunità;
- g) OMISSIS.

Tale approccio si ripercuote nella definizione Regionale data dalla LR 6/2006:

“lo strumento fondamentale per la definizione del sistema integrato degli interventi e servizi sociali del territorio di competenza dei Comuni associati negli ambiti distrettuali. [Esso] costituisce inoltre mezzo di partecipazione degli attori sociali al sistema integrato. E' definito in coerenza con la programmazione regionale ed è coordinato con la programmazione locale in materia sanitaria, educativa, formativa, del lavoro, culturale, abitativa e dei trasporti e nelle altre materie afferenti alle politiche sociali [...] E' informato ai principi di responsabilità, solidarietà e sussidiarietà e deve garantire un sistema efficace, efficiente, capace di produrre promozione, prevenzione, cura, tutela e inclusione sociale, anche attraverso il coinvolgimento delle risorse locali di solidarietà e di auto-mutuo aiuto.” (LR 6/2006 art. 24, c.1-3).

Si può dunque concludere che alla luce dell'evoluzione normativa nazionale regionale il contesto di lavoro definito sia dal punto di vista territoriale sia da quello funzionale possa trovare nelle sue declinazioni una valida giustificazione ad un approccio al lavoro dei SSC che integri l'LCD come modalità operativa quotidiana proprio a partire da un mandato di governo da parte dei Comuni in forma associata, anche con la riforma delle UTI in via di applicazione.

### 3. IL CONTESTO TERRITORIALE

Con l'avvio della seconda tornata di pianificazione zonale (Piani di Zona 2013-2015), l'ambito distrettuale 6.5, come i restanti territori del Friuli Venezia Giulia, ha sviluppato una serie di approfondimenti analitici sul proprio contesto territoriale che sono confluiti nei Profili di Comunità prodotti nel triennio 2012-2014. Questi documenti hanno rappresentato una fonte dati primaria per questa ricerca, assieme ad altri documenti prodotti dal territorio, sia sul fronte istituzionale che non.

In questo capitolo non si vuole ricomporre l'interezza di questi contributi ma fornire alcuni elementi analitici particolarmente interessanti per il contesto di ricerca affrontato. Tali elementi possono essere sintetizzati come di seguito proposto.

Dal punto di vista demografico, il territorio dei 5 Comuni (Cordenons, Porcia, Pordenone, Roveredo in Piano e San Quirino) presenta i tratti tipici delle società mature, con una piramide delle età che assume la forma di una "trottola", ovvero con una componente minorile compressa e quella anziana in progressivo allargamento.

La popolazione invecchia progressivamente, sia in forza dell'allungamento dei tempi di vita medi ma anche dalla diminuzione degli adulti, specie giovani o giovanissimi. La popolazione over 65 è infatti passata, nel giro di vent'anni da circa 13.400 individui nel 1991 a oltre 20.700 nel 2011 (23,2% dei residenti), con un aumento dell'8% nel quadriennio 2010-2013. Al contrario, il periodo 2010-2014 ha visto un calo dell'8,7% dei giovani adulti (18-34 anni) e dell'1,7% delle persone tra i 35 e 64 anni. Queste evoluzioni hanno avuto ripercussioni sugli equilibri demografici (maggior popolazione "a carico"), ma anche sulle condizioni generali di vita, essendo aumentato il numero di persone che vivono sole (specie nella terza età, dove il fenomeno è particolarmente rilevante nella componente femminile).

Dal punto di vista della composizione familiare, il territorio ha visto un sensibile aumento dei nuclei, unito tuttavia alla diminuzione del numero medio di componenti, indicatore di una situazione piuttosto frammentata dal punto di vista delle cerchie primarie;

La componente immigrata rimane consistente (11,5% dei residenti al 31.12.2014), con un picco del 15,5% a Pordenone. Trattasi di una popolazione mediamente molto più giovane rispetto a quella italiana, caratterizzata da una più alta incidenza di minori e giovani adulti. Dopo anni di aumenti rilevanti nella presenza straniera tuttavia, il biennio 2013-2014 ha fatto registrare un arresto della crescita, unito ad un elevato numero di acquisizioni di cittadinanza (c.a. 1.700 nel periodo 2010-2014). Sembra inoltre essere in atto un movimento di fuoriuscita verso altri Paesi dell'Unione Europea, difficilmente monitorabile a livello statistico ma percepibile dagli osservatori locali (Servizi istituzionali e non, privato sociale, volontariato).

Per quanto riguarda il contesto produttivo e del mercato del lavoro, la provincia di Pordenone sta attraversando uno dei periodi più critici della sua storia recente. Tali criticità si sono naturalmente riverberate sull'occupazione, evidenziando alcuni elementi di particolare interesse.

In generale, i dati Istat rilevano un aumento delle persone che cercano attivamente lavoro, ma il trend della disoccupazione (che passa dal 3,9% del 2008 al 7,9% del 2013) sembra indicare che alla ricerca attiva non faccia generalmente riscontro un collocamento.

Persistono differenze sensibili nel numero di assunzioni rispetto alle principali variabili strutturali della popolazione. Alla massiccia fuoriuscita della componente immigrata nel periodo 2008-2009 non ha fatto riscontro un significativo recupero; il rapporto tra l'andamento della componente maschile e femminile mostra come quest'ultima si trovi in una situazione di maggior fragilità specie rispetto alla tenuta del lavoro; permane infine la difficoltà delle giovani generazioni a collocarsi nel mercato del lavoro: i contratti

siglati per i giovanissimi (15-24 anni) si sono infatti dimezzati dal 2008 al 2013 (passando da 3.944 a 2.011) e risultano in calo significativo anche quelli per le fasce comprese tra i 25 e 44 anni.

Le forme contrattuali applicate sino al 2013 riportano una diminuzione costante dei contratti a tempo indeterminato e un progressivo ricorso a forme temporanee, flessibili, precarie (circa il 75% dei nuovi contratti nel 2013).

Dal punto di vista dei bisogni della popolazione, si assiste ad un allargamento delle fasce adulte in carico (oltre metà dei casi) che presentano profili di complessità elevati, unendo alla precarietà lavorativa e reddituale la difficoltà a fronteggiare i compiti di accudimento ed assistenza, nonché quelli genitoriali.

Tanto in area minori quanto anziani, negli ultimi anni è cresciuta la componente di criticità afferente all'area della tutela, evidenziando al contempo una generale erosione delle reti di supporto.

In questo contesto aumenta la pressione sugli operatori, i quali mettono primariamente in campo interventi di tipo professionale (valutazioni, consulenze, trattamenti, ecc.), anche laddove le misure di tipo economico-prestazionale non bastino o necessitino di un accompagnamento ad un proficuo e mirato utilizzo del denaro pubblico. Negli ultimi anni risultano infatti in aumento forme di intervento combinato (economico e professionale) quali le borse lavoro, l'accompagnamento economico, nonché varie forme di educativa nel territorio.

-



#### 4. PREMESSE TEORICHE

In questa sezione del rapporto si cercherà di isolare gli elementi teorici che hanno guidato il processo di ricerca. La loro ricostruzione risulta infatti fondamentale tanto per esplicitare i punti di vista epistemologici alla base del lavoro, quanto le dimensioni teoriche dei concetti angolari della ricerca.

Considerata la natura pratico-operativa dei quesiti di ricerca, in questa sezione si cercheranno di isolare gli elementi di maggior interesse estrapolati dall'ingente letteratura degli studi organizzativi, sulla comunità e sul lavoro di comunità, cercando di riassembrarli in un quadro organico. Proprio per questo motivo non si intende qui fornire una *review* articolata di concetti molto complessi e sui quali tanto è stato scritto, ma appunto coglierne le parti più centrali per il processo di analisi e rimodulazione dell'organizzazione e delle pratiche di lavoro con, per, nel territorio.

##### 4.1. L'approccio basato sulle pratiche

*Sul vocabolario c'è scritto che democrazia è parola che deriva dal greco, e significa "potere al popolo". Espressione poetica e suggestiva. Ma in che senso potere al popolo? Come si fa? Questo sul vocabolario non c'è scritto...  
(G. Gaber)*

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 si è andato progressivamente affermando, all'interno degli studi organizzativi, un approccio che guarda specificamente ai contesti dove si sviluppano e si consolidano i processi organizzativi e professionali. I cosiddetti *Practice-based studies* (PBS) (Studi basati sulla pratica – Brown & Duguid, 1991; Gherardi, 2000; Corradi & al., 2010) assumono che il senso dell'agire collettivo sia da ricercare nel concreto svolgersi delle azioni all'interno dei contesti organizzativi. All'attenzione sul *cosa si fa*, l'approccio basato sulla pratica accosta l'analisi del *come si fanno concretamente le cose e perché si fanno proprio in una determinata maniera piuttosto che in un'altra*. In quest'ottica, l'interesse si concentra sulle interazioni che prendono vita e si evolvono in contesti specifici, connotati da significati e logiche di azione condivise che possono stabilizzarsi o continuamente evolvere a partire dall'agire concreto. Per certi aspetti questo marca la differenza tra lo studio delle organizzazioni *sulla carta* a quello che ne analizza lo svolgersi concreto *nella vita quotidiana*, tra l'organizzazione e l'organizzare.

In estrema sintesi, il concetto di pratica può essere definito come *un insieme di attività interconnesse che stabilizzano l'azione collettiva attraverso un processo di attribuzione di senso di ciò che si fa, e che si riproducono e modificano in interazione con altre pratiche, generando specifiche conseguenze sociali* (Corradi & al., *ibidem*).

Un grosso stimolo allo sviluppo di questo approccio è stato dato dagli studi di inizio anni '90 sulle comunità di pratica, che concentravano lo studio sui modi di fare condivisi delle comunità professionali o di gruppi omogenei. Più recentemente, l'attenzione si è invece spostata sulle pratiche di comunità (Gherardi, 2009), ponendo l'accento non tanto sui confini individuati dalle appartenenze professionali ed organizzative degli attori ma sulle pratiche specifiche e le loro interconnessioni.

Nell'economia di questa ricerca ciò significa che, sebbene sia analiticamente possibile (e per certi versi indispensabile) individuare pratiche professionali specifiche, non si può ignorare il fatto che determinati modi di fare sono individuati dall'interazione costante di figure professionali diverse, con mandati differenti e bagagli culturali eterogenei, e che il risultato di tali interazioni individui pratiche specifiche.

Che si svolga negli uffici del Servizio sociale, presso il domicilio degli utenti, in un'assemblea di quartiere, il lavoro sociale mette in gioco conoscenze, saperi taciti, metodologie e tecniche che prendono forma a seconda degli attori coinvolti e delle differenti pratiche a cui sono connesse, le intersecano, le influenzano.

#### 4.2. Breve riflessione sul concetto di comunità

Se ciascuno di noi pensasse a tutti i contesti in cui ha sentito nominare – o utilizza – il termine “comunità”, l'elenco risultante sarebbe davvero nutrito: dalle comunità territoriali (comunità montana, comunità locale), a quelle tradizionali, professionali, a quelle virtuali, e così via. Il concetto di comunità è per natura polisemico, e i suoi significati ed implicazioni hanno impegnato studiosi di diverse discipline da tempi remoti; troviamo studi sulla/e comunità in antropologia, psicologia, filosofia, sociologia, economia, urbanistica, ecc.

Non è quindi il caso in questa sede di addentrarci troppo nell'analisi dettagliata di questi studi. Pur tuttavia, si possono individuare alcuni tratti distintivi caratterizzanti e/o strettamente connessi al concetto di comunità che possono costituire un'utile guida per il proseguo del lavoro. Per farlo partiremo dalla definizione che ne viene data da Gallino (2006) nel suo Dizionario di Sociologia. Per l'autore:

*Una collettività può essere definita una comunità quando i suoi membri agiscono reciprocamente e nei confronti di altri antepoendo più o meno consapevolmente i valori, le norme, i costumi, gli interessi della collettività a quelli personali o del proprio sottogruppo o di altre collettività; ovvero quando la coscienza di interessi comuni, anche se indeterminati, il senso di appartenere ad un'entità socio-culturale positivamente valutata e a cui si aderisce affettivamente, e l'esperienza di relazioni sociali [...] diventano di per sé fattori operanti di solidarietà.*

E aggiunge:

*Sembra darsi per assodato [...] che tal forma di solidarietà si verifichi in gruppi a base territoriale relativamente ristretti, cioè nelle comunità locali; ma a rigore qualsiasi collettività [...] è atta, in determinati momenti a configurarsi come comunità. Più che una collettività concreta, la comunità è uno stato particolare che ogni collettività può temporaneamente assumere.*

A quanto detto si può quindi dedurre che una comunità:

- ha come base fondante l'interesse collettivo. È questo forse il concetto principale, già richiamato da Toennies (...) per individuare la differenza tra comunità e società (in cui predominano le volontà individuali); da questo punto di vista è interessante notare come l'interesse comune, non sia necessariamente basato su ciò che si ha o sia disponibile, ma anche su ciò che manca, i debiti comuni, i bisogni che contraddistinguono una collettività e che ne rappresentano un elemento aggregante (Esposito, 2006);
- è basata su un senso di appartenenza, un'identità condivisa e un'adesione affettiva. E' quindi contraddistinta da un'adesione più forte di quella dettata dal singolo tornaconto, che incide sul modo di vedere e di essere all'interno di un contesto sociale;
- si produce e riproduce attraverso le relazioni sociali che vi si instaurano e vi vengono coltivate;
- è caratterizzata da un agire collettivo orientato alla solidarietà tra i membri e (potenzialmente) l'esterno;

- non esiste *di per sé* ma è una possibilità di ciascuna collettività che si trovi a presentare le caratteristiche summenzionate;
- è – per deduzione – basata o (perlomeno facilitata) dalla presenza, dall'esserci. Non a caso la comunità assume spesso contorni spaziali delimitati dalla presenza fisica, anche se l'evoluzione delle potenzialità relazionali fa sì che questo principio non sia sempre e comunque necessario (si pensi alle comunità virtuali, ad esempio);

Un elemento che l'autore non richiama nella sua definizione – e che tuttavia è stato sviscerato da un'ingente letteratura – è il principio fiduciario che sta alla base dell'aggregazione. Si possono individuare diversi tipi di relazione che legano i membri di una collettività (familiari, amicali, di vicinato, ecc.), ma una pietra angolare di tali aggregazioni è sicuramente costituito dalla fiducia, quell'atteggiamento nei confronti degli altri basato sulla conoscenza reciproca e l'attivismo personale (Luhmann, 1989)<sup>5</sup>;

Se quindi la comunità è basata su solidarietà, identità, relazioni, fiducia e attivismo, e queste caratteristiche non siano di per sé innate in specifici contesti ma determinate da interessi e bisogni condivisi, se ne deduce che, in quanto elemento in divenire, la comunità è anche "favorabile", un luogo di azione e negoziazione, un processo che può essere inibito o facilitato. È forse da questa evidenza che si sono sviluppati negli anni i vari progetti di *community building*, *community development*, *community work*, ecc., che hanno sviluppato specifici orientamenti e metodologie. Questo sarà dunque l'argomento da analizzare nel prossimo paragrafo.

---

<sup>5</sup> Luhmann distingue tra "fiducia", che implica contesti in cui l'azione del singolo può incidere positivamente o negativamente sugli effetti e "confidare", un atteggiamento che si registra nelle situazioni (regimi dittatoriali, sistemi naturali e macrosociali) in cui il comportamento dell'individuo non incide significativamente sugli esiti del fenomeno considerato.

### 4.3. Il lavoro di comunità

Dopo aver visto l'approccio epistemologico e fornito alcuni elementi distintivi del concetto di comunità, in questo paragrafo si propone un approfondimento sullo snodo teorico e pratico centrale dell'elaborato, ovvero il lavoro di comunità (LDC), quali siano i confini concettuali, i presupposti, le metodologie e quale l'innesto con il lavoro del Servizio sociale.

#### 4.3.1. Alcune definizioni di lavoro di comunità

Al di là dello specifico che riguarda il lavoro del servizio sociale, sono molte le accezioni e i significati che vengono correlati al termine lavoro di comunità:

- da un lato viene evocato con il presupposto che il coinvolgimento della comunità sia un valore in sé, opportuno per produrre cambiamento;
- altra accezione è quella che la considera la modalità di co-progettazione su macro azioni, che vede il coinvolgimento del terzo settore e dei privati che concorrono alla realizzazioni di iniziative e progetti miranti a ricostruire il welfare comunitario;
- vi è poi in molti casi un sovrapporlo al concetto di lavoro di rete; per molti (compresi operatori ascoltati nell'ambito della ricerca) il lavoro di comunità è quello che tecnicamente chiamiamo lavoro di rete secondaria, che coinvolge realtà organizzate, associazioni, ecc. (connettere, favorire collaborazioni, fare insieme, ...), oppure con il lavoro di rete sul caso, in cui attorno ad una situazione si attivano i diversi soggetti che con questa hanno un rapporto di sostegno, potenziale o già attivo; su questo aspetto si può tranquillamente sostenere che se non c'è sviluppo di comunità senza lavoro di rete, non necessariamente è vero che il lavoro di rete significhi anche sviluppo di comunità.

Se quindi provassimo a definire i contorni concettuali del lavoro di comunità, potremmo individuare alcune accezioni principali, quali:

*“L'insieme di interventi a favore di una collettività di persone che cerca di risolvere i problemi, utilizzando le energie disponibili e stimolando la partecipazione delle persone” (Gottardi e Ferrario, 1987)*

*“L'implementazione e l'attivazione progettuale di una serie di processi e attività mirate - alla facilitazione dell'assunzione di responsabilità collettiva; all'agevolazione dei soggetti sociali alla partecipazione e collaborazione; allo sviluppo di relazioni e di legami che favoriscano il senso di appartenenza; all'acquisizione e il miglioramento di competenze da parte dei soggetti della comunità” (Martini, Torti; 2003)*

*“Nella sua formulazione più elementare, il lavoro di comunità è quel processo tramite cui si aiutano le persone a migliorare le loro comunità di appartenenza attraverso iniziative collettive” (Twelvetrees; 2006)*

Sempre Twelvetrees (*ibidem*), sicuramente fra i più autorevoli studiosi del tema, distingue a seconda che si tratti di lavoro *con* la comunità – che vede un ruolo più neutrale dell'operatore che non condiziona la direzione intrapresa dalla comunità e lavoro *per* la comunità, in cui l'operatore entra in rapporto con i decisori politici e le organizzazione dei servizi.

A rendere più compressibile l'idea di attivazione del territorio, vale la pena sottolineare come un esito del lavoro di comunità sia la costruzione di una “comunità competente”, ovvero “una comunità che sa

*generare opportunità, sa come ottenere risorse e favorire l'autostima, l'ottimismo e la motivazione"* (Caldarini; 2008). E ancora, nelle parole di Zani e Palmonari (1996) *"Lo sviluppo di una comunità competente implica l'offerta e l'utilizzo delle risorse di ciascuno al fine di accrescere la capacità dei membri di prendere le decisioni ragionate sui problemi e di adottare modalità adeguate per farvi fronte. Una comunità competente, è caratterizzata da persone e gruppi che possiedono potere, conoscenza, motivazione e autostima"*.

L'aspetto dirimente, ciò che dovrebbe caratterizzare il lavoro di comunità, è quindi l'attivazione delle persone, il processo di presa di coscienza, di chiarimento rispetto a cosa è (realmente) importante e la conseguente attivazione, in prima persona. Dalla delega si passa a processi di empowerment, dall'analisi delle criticità alle azioni concrete, trasformative, competenti ed efficaci.

Provando a esplorare più da vicino gli elementi che la manualistica e le pratiche di lavoro di comunità mostrano, fra gli elementi caratterizzanti e di interesse per l'attivazione delle persone troviamo:

- Il *partir da sé*, il chiedersi cosa è effettivamente importante per vivere bene, tanto in merito situazioni critiche, problematiche, bisogni, ma anche nei termini positivi del desiderio; un'azione quindi di chiarimento (tecnicamente attraverso *l'analisi partecipata del bisogno* (Carrino; 2014)) che interroghi i propri bisogni e desideri alla ricerca di una traduzione in domande che non siano fuorvianti e che lascino alla persona la possibilità e il potere di muoversi attivamente. Una capacità di lettura delle proprie situazioni di vita, l'arte di farsi buone domande, che mette in grado di darsi obiettivi sensati – raggiungibili e congruenti alla situazione.
- Il partire da sé si collega alla questione della *responsabilità*, l'assumersi le conseguenze del proprio agire e al contempo acquisire e/o mettere in campo le abilità di risposta;
- Le capacità (nelle sue diverse declinazioni) necessarie per *agire attivamente in relazione alla situazione* che si vuole modificare. Questo è un aspetto sul quale l'operatore deve lavorare con grande attenzione, in particolare rispetto a:
  - La *capacità progettuale*, che permette di identificare un percorso che parte dalla propria situazione per giungere ad un miglioramento della stessa;
  - *L'agire trasformativo*, collegato alla capacità, al potere, nel senso "galliniano" (2006) di riuscire a influire sulla realtà che ci circonda. Il concetto paradigmatico in tal senso è quello di *empowerment*, che racchiude le capacità da sviluppare, le risorse da reperire, le attivazioni da implementare;
  - La *dimensione collettiva*, il non far da soli, il pensare, progettare, e fare insieme ad altri;
- Vi è poi l'assunto che molte delle condizioni di benessere delle persone sono originati da dimensioni legate alle *relazioni, alle connessioni, alla qualità degli scambi* e alla loro auspicata reciprocità, elementi che caratterizzano il sostegno sociale.

Il lavoro di comunità mira quindi all'attivazione delle persone anche al di là di specifici processi di sostegno o aiuto. In tal senso, la letteratura individua una serie di condizioni necessarie e/o agevolanti l'innesto e lo sviluppo di un lavoro sul/con/per il territorio. Fra gli ingredienti che agevolano e rendono praticabile il lavoro di comunità possiamo individuare quindi:

- a) (come detto) il credere nella capacità del territorio di avere visione e capacità trasformative;
- b) avere una committenza forte e consapevole,
- c) basarsi su un desiderio di vedere un territorio attivo e la disponibilità a stare in relazione con questo,

- d) Uscire da fantasie di governo, di controllo, di calma sociale, essere disposti a “perdere quote di controllo”, uscire dalla logica del telecomando, e seguire il processo, a partire da ideali e visioni chiare.
- e) Poter contare sulla credibilità del soggetto proponente, una certa “reputazione sociale” a cui andrebbero affiancate anche azioni simboliche (metterci la faccia);
- f) Curare molto il rigore professionale, dichiarare cosa e fin dove si riesce ad arrivare, ammettere che non si governa tutto il processo, ma che occorre seguirlo nel suo farsi, aver chiare le proprie premesse e fin dove si è disposti ad arrivare;
- g) dotarsi in questo senso anche di strumenti che permettano di valutare (dar valore e misurare) quanto ci si aspetta possa andare a modificarsi.
- h) In questo senso una forte auto riflessività, sulle proprie intenzioni e il collegamento con le proprie pratiche. Ragionare su cosa si intende realizzare e quanto il nostro piano di azione è coerente con quanto dichiarato.
- i) Implica il piacere di “stare in mischia”, senza per questo fondersi con le persone con cui si lavora. Questo fa il paio con la disponibilità a lavorare in orari collegati ai temi di vita delle persone, a quelli in cui si incontrano i cittadini e le persone – spesso, quindi nel tardo pomeriggio e alla sera, fuori dall'orario canonico di lavoro.
- j) Infine, attivare e/o acquisire la capacità di dare qualità ai processi collettivi (che si tratti di supporto a una progettazione o alla gestione di un gruppo) tanto in termini di processo quanto in termini di prodotto.

Delineati alcuni degli elementi chiave del LDC e le principali premesse per la sua implementazione, nel prossimo paragrafo si cercherà di analizzare più in specifico le caratteristiche del LDC a seconda dei differenti livelli coinvolti/coinvoltibili, partendo dalla dimensione individuale per arrivare a quella collettiva.

#### **4.3.3. Le dimensioni fondamentali del lavoro di comunità**

Al di là dei punti di attacco, quindi, si tratta di muoversi a diversi livelli, partendo da quello della singola persona, come se si trattasse di permettere di esprimere alle persone “il miglior sé possibile”, e arrivando a quella sociale, e il più possibile politica. Le attenzioni di chi opera quindi devono tenere a mente una ampia gamma di aspetti, che vanno dalla dimensione personale, del singolo fino a quella di contesto, passando per le dimensioni collettive, confini spesso labili in cui i differenti operatori sono chiamati ad agire.

##### **Dimensione individuale**

Se si focalizza l'attenzione su questa dimensione, le attenzioni si concentrano sui seguenti aspetti:

- Aumentare la capacità autoriflessiva: osservare se stessi e riflettere sulle conseguenze, anche non volute, delle proprie azioni, riconoscere le proprie autorappresentazioni, rendersi consapevoli delle proprie intenzioni, leggere la propria situazione all'interno di un quadro più ampio;
- Accrescere il senso di responsabilità, nella sua duplice accezione di assumere le conseguenze delle proprie azioni e accrescere le abilità di risposta.
- Accettare l'idea di attivarsi concretamente, di metterci del proprio;
- Accrescere la capacità di influenzare, trasformare (empowerment individuale)
- aumentare e alimentare informazioni, conoscenze e saperi accrescendo la capacità di apprendimento dall'esperienza (*learning by doing* (Gherardi, 2000));
- coltivare, seguendo le indicazioni proposte da Carlo Donolo (2003)

- la virtù intesa come qualità di condotta umana socialmente apprezzate e utili anche in prospettiva egoistica;
- l'egoismo inteso come la capacità di perseguire il proprio interesse, da giocare in giusto equilibrio con l'altruismo, la disponibilità a dare fiducia, la motivazione a cooperare (Sen, 2007);
- la reputazione, l'esser degno di fiducia, l'autorevolezza sociale;

Come è ovvio immaginare, questi sono tutti aspetti che riguardano i soggetti coinvolti sia come persone che come operatori. Quello che preme sottolineare è quanto sia possibile favorire questi aspetti a partire dallo stare in relazione con le persone. In virtù della situazione, storia, contesto, bisogni, difficoltà, capacità e desideri della persona, è fondamentale interrogarsi su quali relazioni, contesti, opportunità potrebbero "rimetterla in moto e in circolo".

### **Dimensione relazionale (stare, interagire, fare con altri)**

Se il focus si sposta dalla dimensione individuale (pur in ottica relazionale) alle relazioni in sé, chi opera deve mirare ad aumentare o sviluppare la capacità delle persone a:

- Aprirsi allo sguardo dell'altro;
- Migliorare la propria capacità comunicativa;
- Accettare posizioni, bisogni, concezioni diverse dalla propria, e quindi accettare l'altro, imparando a vederlo, legittimarlo, anche se "diverso da me";
- Confliggere senza voler espellere;
- Considerare l'altro come fonte di scambio, di possibile risposta ad una serie di bisogni, vedendo cioè il legame sociale come risposta ai bisogni interpersonali (affettività, appartenenze, influenzamento) con ricadute su aspetti come la sensazione di insicurezza, di isolamento, di inefficienza;
- Elaborare sguardi condivisi, letture collettive delle situazioni e delle possibili strategie di soluzione;
- Aumentare il numero delle relazioni e la loro qualità. Si tratta quindi di favorire lo sviluppo di una rete ricca, aperta, collegata, con "figure ponte" (*hubs*), idealmente caratterizzata da reciprocità e molteplicità.

### **Dimensione del lavoro di gruppo/con i gruppi**

Oltre alla dimensione relazionale, che riguarda le capacità dello stare assieme, vi è quella che ruota attorno al fare collettivo, ovvero al lavoro in/con i gruppi, siano essi di discussione, di mutuo aiuto, finalizzati ad esplorare una situazione o a (auto)fornire supporto e comprensione reciproci. È questa la dimensione del lavorare assieme verso un obiettivo concertato, dimensione di per sé elettiva del lavoro di comunità. Secondo i principali riferimenti di studio e i casi documentati questa dimensione si declina in:

- Condividere la lettura della situazione e dei bisogni (analisi e chiarificazione);
- Condividere un'ipotesi d'azione;
- Spingere affinché si intraprenda una azione con ponderazione;
- Favorire l'organizzazione concreta per implementare la/le azione/i;
- Facilitare la lettura di quanto avvenuto (valutare, valorizzare, apprendere);
- Riprendere il ciclo di azione, a partire dall'analisi della situazione che si è venuta a creare dopo l'azione
- Favorire la permeabilità del gruppo, ovvero facilitare l'ingresso di nuove persone ma anche permetterne l'uscita;
- Rendere il gruppo consapevole dei processi in atto e quelli da esso innescati;
- Favorire il confronto e la collaborazione con altri gruppi.

Il lavoro con/per gruppi implica inoltre il tema delle capacità e funzioni di *leadership* (primariamente in riferimento alla conduzione). In tal senso all'operatore viene richiesta la capacità di: a) negoziare, mediare i bisogni dei singoli con quelli collettivi, e b) favorire una giusta attenzione tanto alla dimensione di processo (il modo con cui le cose si fanno insieme, la valorizzazione, lo stare sufficientemente bene) quanto a quella del prodotto (ovvero il raggiungere dei risultati soddisfacenti per il gruppo stesso).

### **Dimensione della rete secondaria e lavoro di valorizzazione, connessione e ottimizzazione delle risorse aggregate del territorio**

Il lavoro sulla rete secondaria (che come vedremo rappresenta forse lo snodo principale tra l'attuale lavoro del Servizio sociale e il LDC) mira a facilitare una serie di possibili azioni, tra le quali:

- Conoscere e conoscersi, cercando di ampliare la mappa delle realtà esistenti, favorendo l'incontro reale e reciprocamente curioso fra le persone che le incarnano, condividere mappe che ciascuno è chiamato a produrre;
- Coordinare/rsi evitando sovrapposizioni, armonizzando le strategie e le operatività in corso;
- Collaborare – cooperare su attività esistenti valorizzando il contributo di idee, relazioni, conoscenze, spazi, competenze, ecc.
- (Su attività nuove, costruite insieme) analizzare insieme, progettando, gestendo, condividendo rischi, risorse e opportunità;

E' chiaro che ogni realtà (pubblica, del privato for-profit, del Terzo settore, società non organizzata) parte da una propria *mission* specifica, che cerca di perseguire coerentemente. Il lavoro di rete parte quindi "svantaggiato", specie nella misura in cui richiede reciprocità di scambio, riconoscimento, guadagno reciproco (con tutti gli aspetti immateriali, relazionali e psicologici che implica) al di là della pura dimensione concreta. La cura delle relazioni, e la manutenzione delle stesse sono elementi fondamentali per la tenuta di una rete che scambia positivamente (Folghereiter, 2006).

### **Dimensione collettiva, "comunitaria" e di contesto**

È questo un "territorio" in cui l'azione è forse meno diretta, ma non per questo meno importante. Si tratta di quelle dimensioni di contesto che dovrebbero essere oggetto condiviso da tutti, dai cittadini alle organizzazioni, dalle istituzioni ai servizi, dal mondo produttivo a quello sociale. E', per certi versi, il contesto in cui si concretizzano le *vision*. Se per quanto riguarda le indicazioni "operative" partiamo da un approccio che sottolinea le possibilità trasformatrici delle nostre azioni, che impregnano di senso il mondo che ci circonda, questo rimanda direttamente alle possibilità, alla mobilitazione del potere, alle responsabilità che abbiamo – come cittadini, come operatori e come collettività – di essere parte attiva nell'attribuzione di senso e nelle trasformazioni concrete del mondo in cui viviamo. In questo senso, un'azione consapevole e intenzionale potrebbe concentrarsi attorno al sentire, ricreare e sostenere:

- un senso del noi e di cosa sia il bene comune, per poi occuparsi della sua necessaria, costante rigenerazione;
- un impegno nei confronti delle prossime generazioni, da attuare "qui e ora", sia che si tratti della creazione di manufatti, di generazione e cura di luoghi, occasioni di incontro, o la produzione e manutenzione di beni immateriali, come il buon vicinato o l'idea di futuro;

Si tratta, in buona sostanza, di ricostruire capitale sociale attorno ad un universo valoriale condiviso, la disponibilità a collaborare e fare con altri, alimentare il senso di fiducia. Questi elementi possono portare a ricreare "senso di comunità", una società inclusiva che dovrebbe essere il medium auspicato e il fine ultimo del lavoro (non solo) sociale.



### 4.3.3. La metodologia del lavoro di comunità

Dal punto di vista metodologico, anche considerando la natura principalmente pratico-operativa del LDC, i principali manuali (Martini, Sequi, 1988; Caldarini, 2008; Martini, Torti, 2003; Twelvetrees; 2006) “la fanno breve”: incontra le persone, ascolta e accoglie quello che dicono, aiutale a tradurle nella migliore domanda possibile, aiutale ad organizzarsi per trasformare in obiettivi e un piano di azione, sostienile nel trovare le risorse, sviluppare le capacità e prepararsi all'azione effettiva, seguile nel loro agire, aiutandole a essere efficaci, valuta con loro gli effetti dell'azione.

Considerate queste premesse, Le metodologie di intervento del lavoro di comunità si sono formate raccogliendo strumenti e tecniche diversificate, nessuna esclusiva e mutuandole o condividendole con altre discipline sociali (e non). Nello specifico del lavoro di comunità tuttavia, che ricordiamo deve porre l'attenzione tanto alla qualità dei prodotti quanto alla qualità dei processi, il focus è concentrato in egual misura sulla relazione (la valorizzazione e il coinvolgimento attivo delle persone) e sui risultati (le decisioni prese devono essere di qualità). Da qui, l'utilizzo di tecniche diversificate, tra le quali si possono sicuramente annoverare:

- *la ricerca azione*: è una tecnica ampiamente applicata nel LDC, forse una delle più elettive. A partire da un tema più o meno ampio, si coinvolgono tutti i soggetti interessati o interessabili alla questione e con loro si lavora alla definizione della questione nei suoi diversi aspetti: questa fase di ricerca porta a comporre, arricchire (se non modificare) lo sguardo attorno alla questione, accrescendo le probabilità che i soggetti coinvolti (nel vero senso della parola) siano molto più disposti all'attivazione concreta, e/o a sentire propri gli esiti che scaturiscono;
- *Il problem setting partecipato*, è una modalità che permette di lavorare sulla percezione, la definizione e l'analisi delle questioni prima di passare all'azione. Il rischio infatti è di lavorare senza individuare al meglio gli oggetti di lavoro, rischiando di disperdere le energie: Nella fase più di problem solving, la metodologia lavora sull'individuazione delle possibili alternative di azione, sulla loro valutazione secondo i criteri sentiti come rilevanti, per poi prendere la miglior decisione possibile. Il lavoro in ogni fase prevede stimoli importanti, che inducono a interrogarsi, di ridefinire la questione e il rapporto con questa, per capire al meglio se, con chi, su cosa esattamente, in che modo - lavorare.
- *La progettazione partecipata*: se da un lato si configura come la parte di problem setting sopra presentata, dall'altra è una metodologia che permette di accrescere fortemente il senso di proprietà attorno ad una azione o ad un manufatto – può essere un servizio per i bambini come uno spazio verde – analizzando i bisogni e gli auspici, definendo le funzioni d'uso desiderate: richiede tempo, grandi mediazioni, chiarezza degli eventuali vincoli esistenti, ma permette di dare vita a un processo/prodotto fortemente sentito come proprio dalle persone e in quanto tale si accresce la possibilità di una partecipazione attiva nella sua realizzazione, e una sua attenta custodia, e manutenzione.
- *La mediazione del conflitto* (o delle diverse posizioni): è una metodologia che parte accogliendo e legittimando i punti di vista diversi, cercando di far lavorare partendo dai bisogni “ciò che è importante per me” e non dalle posizioni “come immagino che vada risolta la cosa. In molti casi favorisce una comprensione reciproca dei punti di vista e una ricerca di soluzioni che soddisfino entrambe le parti.
- *La facilitazione/conduzione di gruppi*: è uno degli aspetti fondamentali, considerato che molto del lavoro viene fatto in gruppo e questo è la palestra delle relazioni e della capacitazione (Nussbaum, 2002). La tecnica è importante tanto per dare il via a gruppi di mutuo aiuto, come a gruppi di discussione; ma è all'interno di riunioni dei gruppi che è fondamentale saper gestire le dinamiche, favorire i contributi di tutti, e al contempo offrire la traccia che porti il gruppo a confrontarsi, scambiare

informazioni, e poi decidere nella migliore maniera possibile. E se nei gruppi in cui presenziano cittadini, la cartina di tornasole è il fatto che ri ripresentino agli incontri successivi, nelle riunioni che vedono professionisti si accresce ultimamente il senso di frustrazione per scarso coinvolgimento (processo) e il fatto che non si concluda molto (prodotto)

- *La capacità di organizzare un gruppo affinché persegua degli obiettivi concreti.* È un mix di quanto detto sopra: se si tratta di passare all'azione, questo implica il dotarsi di una organizzazione e una programmazione che valorizzi, coinvolga, e che renda l'azione effettivamente implementabile.

Queste, in estrema sintesi, le principali tecniche e metodologie applicate dal LDC; esse fanno il paio con le attenzioni alle diverse dimensioni ma anche con le competenze necessarie all'operatore che si affacci al LDC. Proprio di queste competenze parleremo nel prossimo paragrafo.

#### **4.3.4. Le competenze dell'operatore di comunità**

Nel concreto dell'operatività quotidiana, all'operatore di comunità è chiesto di mobilitare specifiche competenze per svolgere al meglio le funzioni pratiche e simboliche che tale ruolo prevede. Qui di seguito isoliamo gli aspetti che si ritengono forse più centrali per questo tipo di attività.

Per poter essere efficace, l'operatore di comunità dovrebbe quindi:

- Essere capace di comprendere ciò che la gente comunica e saper comunicare adeguatamente a propria volta; comprendere dunque quello che le persone dicono, ma anche chiarirlo, tradurlo, smussarlo se necessario, garantirsi che tutti abbiano capito;
- Avere capacità per l'individuazione dell'esistente (mappatura e lettura del contesto): dotarsi degli strumenti più idonei (mappe di rete, concettuali) che permettano di approfondire il contesto con le sue problematiche e risorse. Ricostruito il quadro, bisogna inoltre saperlo comunicare, operare una valorizzando e indicando i potenziali di sviluppo;
- Riuscire ad applicare in maniera efficace le tecniche proprie del LDC di cui abbiamo parlato sopra, ovvero la capacità di conduzione di gruppi, di operare un problem setting, saper progettare un'azione sulla base dell'esistente, programmarne e gestirne l'applicazione.

Sul piano più specifico delle attenzione metodologiche:

- Sapere catalizzare l'avvio dell'azione, avere un approccio animativo, offrire spinta ed energia, spendersi in prima persona;
- Andare verso (fare "out reach") e non aspettarsi che le persone vengano a noi;
- Aver cura delle relazioni, ovvero:
  - essere attento alle persone, fare in modo che possano essere valorizzate, si sentano trattate bene, importanti; dare valore alla loro presenza e al loro contributo, nel rispetto dei tempi di ciascuno;
  - Ricordare, verificare come è andata, valorizzare il lavoro fatto, accogliere suggerimenti e critiche;
  - far girare la comunicazione, ovvero prodigarsi in un lavoro di segreteria, ponendo in tal modo l'attenzione sul contatto personale;
  - essere a servizio (server di rete), permettere all'altro di poter giocare al meglio il proprio ruolo;
  - essere preparato, sapere per tempo, poterci essere, avere le informazioni, il quadro, la mappa, sapere come si svolgono i giochi;

- Favorire l'agibilità del conflitto - inteso come espressione di punti di vista e interessi differenti - stando sulle cose, sul dato concreto e non sulla relazione, tutelando la libertà di avere posizioni differenti, impedendo aggressione e squalifica delle persone.
- Molte di queste attenzioni si declinano in uno sguardo "strabico" o meglio bifocale. In questo senso è importante riuscire a vedere al contempo il processo e il prodotto, le relazioni e i risultati che si desiderano, avere chiari al contempo il gruppo e i singoli che lo compongono riconoscendo la dialettica fra le due realtà, avere uno sguardo al presente, riuscendo a guardare anche al passato, ma soprattutto al futuro; e ancora, l'importanza di vedere il reale ma sentire anche il potenziale, il possibile, ciò che aspetta di essere messo in moto.

Quanto sin qui descritto presenta l'impianto e le metodologie del lavoro di comunità, avendo come obiettivo primario l'attivazione stessa, l'empowerment degli individui-in-una-collettività, al di là degli specifici obiettivi concreti sui quali si vuole lavorare. Sono infatti le persone che, partendo dalla loro situazione, individuano i temi rilevanti sui quali attivarsi. Questo obiettivo primario fa poi il paio con quanto auspicato dalla committenza. Il lavoro su certe tematiche sentite importanti e per le quali le persone sono disposte ad attivarsi è compito dell'animatore di comunità, che catalizza questi processi nei modi e con le attenzioni sopra descritte.

#### 4.3.5. Macro indicatori per la valutazione del lavoro di comunità

Con il rischio di essere ridondanti, i possibili macro indicatori del lavoro di comunità dovrebbero annoverare:

**Attivazioni.** Numero di attivazioni, di persone che hanno modificato il loro status – passando da una posizione di inattivi a quella di curiosi, di osservatori, di commentatori, fino ad essere coinvolti, e attivamente partecipanti. In un lavoro di comunità, con la comunità. Ci si immagina che un certo numero di persone si attivi concretamente. In scia a questo elemento si possono considerare eventuali soggetti collettivi che si originano e anche le "contaminazioni" fra persone e fra gruppi che per altre vie difficilmente si sarebbero conosciuti, o avrebbero collaborato

**Competenze singole e collettive effettivamente apprese e spese:** si tratta di potenziali che vengono messi effettivamente in azione, di capacità che si apprendono e/o si sviluppano – siano queste capacità relazionali, progettuali, di effettiva modificazione del mondo circostante, in funzione di una maggiore autonomia, individuale e collettiva – dentro un quadro di sana interdipendenza.

**Azioni reali effettivamente intraprese:** se l'idea del lavoro di comunità è quella di trasformazioni di contesto operate dalle persone con una consapevolezza collettiva, immaginiamo azioni che producono cambiamenti, con finalità relazionali e trasformativo, con ricadute concrete sulle persone e sulle proprie condizioni di vita – che si tratti di guardarsi vicendevolmente i bambini, ridipingere un muro, boicottare un progetto, organizzarsi per un trasporto, rendere più vivibile una parte del quartiere, dare vita ad un evento che permetta protagonismo e incontro.

**Moltiplicazione delle relazioni e gli scambi:** è una delle pochissime indicazioni certe nel lavoro sociale, non si sbaglia. L'idea è quindi quella di moltiplicare le risorse che nelle relazioni circolano, costruire - rafforzare

– ponti fra mondi, legami deboli, connettere. In questa logica rientrano anche le relazioni con i servizi, senza che questa debba automaticamente significare un aumento di richieste. E' uno degli indicatori più chiari di capitale sociale – e quindi di miglioramento della situazione di un territorio.

**Reti di relazioni fra organizzazioni – governance.** Questo non è un indicatore diretto del lavoro di comunità ciò per come lo si sta presentando, ma è un inevitabile corollario di quanto si sta provando a descrivere ed auspicare: interfacciarsi con cittadini e più competenti e organizzati, implica – pretende – servizi e organizzazioni più flessibili, più integrate, più in relazione; in una parola più servizi “a servizio”, se si vuole richiamare e dare valore alla parola.

**Trasformazioni di contesto.** Concretamente si potrebbe parlare di maggiore fiducia, vivibilità, della accresciuta sensazione che il quartiere sia un buon posto in cui vivere, di spostamenti positivi di valori e cultura; dovrebbe tradurre nel fatto che i bambini possano tornare a giocare in strada, che ho meno paura ad andare a piedi, che saluto le persone che incontro, che se ho bisogno di qualcosa penso di poter trovare risposta senza dover andare troppo lontano, e che penso normale che anch'io debba fare la mia parte.

Quanto detto implica la presunzione che processi di animazione di comunità siano un modo elettivo da giocare – insieme ad altre strategie – per far fronte a molte situazioni. Che si tratti di rendere più abitabile un quartiere, affrontare temi sensibili per la collettività, ridurre situazioni conflittuali fra gruppi, o le difficoltà delle persone, la metodologia e filosofia di lavoro dello sviluppo di comunità di configurando come grande risorsa. Infatti attivare le persone, condividerne la visione, agganciarsi alla loro spinta al cambiamento accresce le competenze, il senso di responsabilità e le possibilità di cambiamento favorendo una visione più ampia del noi, del collettivo e – condizione auspicata e necessaria – il rispondere alle proprie istanze mediando con quelle degli altri. Se questi processi funzionano, sono ben governati, si ricrea società – e senso di comunità – in quanto le persone sono più coinvolte attive, consapevoli di se e degli altri.

Nei territori vi è, fortunatamente, una ricca varietà di situazioni interessanti in cui l'attivazione dei cittadini nasce dal basso, spontaneamente, a partire da esigenze concrete, da situazioni generative, da persone generose e capaci; in cui il motore sono bisogni e desideri di alcuni che riescono a dare vita a giochi a somma positiva, dando vita ad organizzazione, e azione.

Il quesito è come avviare il lavoro a partire dal desiderio di organizzazioni, istituzioni e servizi; sollecitare processi di coinvolgimento e attivazione – per trasformare in meglio le situazioni, con intenzionalità e consapevolezza.

I modi possono essere i più diversi. E' possibile aprire a partire da un tema che si intende affrontare in ottica condivisa – come si è cercato di fare con i piani di zona, chiamando a raccolta tutti i soggetti già interessati o interessabili; è possibile partire da situazioni conflittuali che indicano disagio, interessi, bisogni e desideri, che si traducono spesso in posizioni forti, a partire dalle quali si può costruire processi di lettura della situazione e delle possibili soluzioni in maniera condivisa con le parti; è possibile partire da fermenti del territorio, ponendosi al loro servizio per accrescerne la possibilità di trasformare in meglio i contesti; da un presidio fisico – o dal semplice stare in un quartiere - incominciando a entrare in contatto con un territorio, le sue risorse e le sue criticità e porsi come catalizzatore, agente di collegamento, facilitatore che – con modalità diverse – favorisce l'attivazione collettiva e consapevole.

#### 4.3.6. Il Servizio sociale di comunità

Considerato che le persone si attivano in relazione a questioni che sentono importanti per sé, e quindi su logiche d'azione parcellizzate e poliedriche, nell'ottica di un disegno complessivo di LDC si pone la questione del "governo dei processi", tanto in relazione alle tematiche che si vogliono affrontare, quanto alla direzione verso la quale andranno le attivazioni. Quanto più è ampio il tema – la sicurezza, la qualità della vita dei ragazzi o del quartiere –, tante più saranno le persone coinvolte e quelle potenzialmente disposte ad attivarsi. Quanto più il focus si restringe, tante meno saranno quelle che lo sentiranno importante e di conseguenza saranno disponibili a giocarsi in prima persona.

La questione richiede dunque attenzioni per quanto concerne l'oggetto di questo lavoro: se il lavoro di comunità si origina dalla comunità stessa o nasce da un mandato molto ampio, gli obiettivi principali resteranno macro, legati alla trasformazione dei contesti, alla ricreazione di capitale sociale e di una maggior "abitabilità" di un territorio", mentre quelli più specifici saranno definiti dalle persone<sup>6</sup>;

Viceversa, se la committenza è appannaggio di una realtà specifica, con obiettivi molto più mirati – come potrebbe essere nel caso del Servizio sociale – si tratta di far dialogare le istanze più dirette, gli auspici più naturali del committente (in questo caso l'aspetto di rilancio delle persone che arrivano al Servizio) con quelle più ampie quali l'attivazione della comunità. Il rischio connesso ad una situazione di questo tipo, in cui si opera primariamente attraverso il lavoro di rete su caso, è che tanto più l'oggetto è specifico, tanto più si rischia di non avere tante persone disponibili.

Questo apparente problema potrebbe essere in parte risolto attraverso una fruttuosa dinamica tra Assistente sociale (AS) e operatore di comunità: l'AS e il Servizio sono disposti a dar valore ad attivazione non esclusivamente finalizzate all'inserimento di singoli casi, poiché ne colgono la valenza preventiva, di rifondazione di capitale sociale, elemento fondamentale per una comunità più coesa, più disposta a "tener dentro" le proprie componenti più fragili, mentre l'operatore deve aver sempre presente che il proprio agire mira (anche, soprattutto) a essere a servizio del Servizio e delle persone più in difficoltà.

Un approccio di questo tipo rientra in quello che è stato definito "Servizio sociale di comunità" (Allegri, 2013; 2015). L'autrice lo definisce come quell'*"approccio complesso che il servizio adotta per concorrere allo sviluppo della comunità locale, utilizzando le conoscenze, il metodo, gli strumenti e le tecniche specifiche della professione e adattando le proprie funzioni alle esigenze del territorio (s)oggetto dell'intervento. In questo senso il servizio promuove iniziative con la collettività e collega persone e gruppi fra loro, perché intraprendano azioni utili a fronteggiare problemi e conflitti comuni"* (Allegri, 2013; p. 47).

Tra gli approcci che si inseriscono all'interno di questa macro cornice vi è sicuramente quello della *community care* – che *"attribuisce priorità alla fondamentale esigenza delle persone di vivere entro i confini e la cultura della comunità locale di appartenenza"* e che muove dalla prospettiva che *"la comunità locale è il perno dell'assistenza e occorre rafforzare e ottimizzare le risorse esistenti, sia crearne nuove per compensare le carenze presenti. In questo caso le conoscenze e le capacità dell'assistente sociale utili in questo approccio riguardano principalmente il lavoro di rete a livello del caso singolo e dei gruppi"* (Bulmer, 1992).

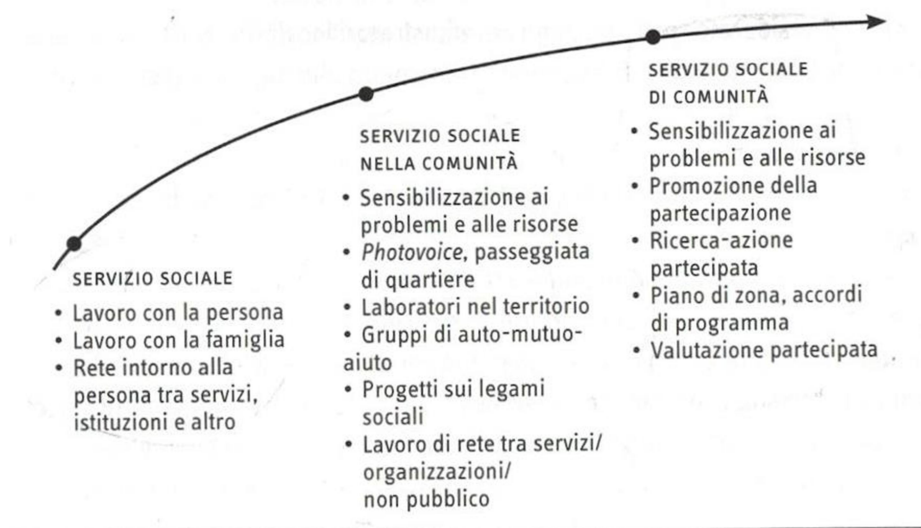
---

<sup>6</sup> Questa è la situazione che spesso si trova negli Stati Uniti, in cui gli operatori sono sponsorizzati da Fondazioni, che sono disposte a finanziare in quanto interessate ai macro obiettivi – non necessariamente ad aspetti più specifici (David Chavis, *comunicazione personale*).

L'altro filone di riferimento chiama in causa gli autori classici dello sviluppo di comunità (Chavis, Martini, Sequi) e portano la Allegri a considerare che *“si può sottolineare l'attitudine dell'assistente sociale al lavorare a livello collettivo come facilitatore – non mettendo in atto soluzioni, ma domandando ai diretti interessati quali sono i temi e i problemi sui quali intendono impegnarsi. Gli snodi sono la facilitazione di processi di responsabilizzazione collettiva, l'attivazione e il sostegno a processi di collaborazione fra gli attori di un sistema, la facilitazione di processi di partecipazione degli attori al governo del sistema, lo sviluppo di relazioni che rinforzino la dimensione di fiducia, del senso di appartenenza e del senso di comunità, lo sviluppo di competenze da parte dei membri della comunità* (Allegri, 2015, p.65).

Interessanti sono le distinzioni che l'autrice propone nella sua disamina sulle specifiche dell'“Intervento del servizio sociale dal caso alla comunità”, in cui fornisce un quadro di progressivo “spostamento” verso il territorio a partire dal tradizionale lavoro di rete su caso. In specifico, l'autrice immagina un continuum come quello che viene proposto nello schema che segue.

Fig. 1 – Intervento del Servizio sociale dal caso alla comunità



Fonte: Allegri (2015, p. 89)

Dallo schema si nota subito la diversificazione delle attività richieste all'AS, e contemporaneamente uno spostamento nei luoghi dove bisogno, risorse e attivazione possono prender forma. Contemporaneamente, la “cassetta degli attrezzi” dell'AS muta, arricchendosi delle metodologie sopra descritte (par. 4.3.3 e 4.3.4). Quindi, non solo mutano per certi versi i luoghi e sicuramente gli strumenti, ma anche l'attenzione si rifocalizza: l'autrice aggiunge infatti che *“Fino a quando il lavoro con il gruppo è autocentrato sui problemi delle persone non realizza un intervento comunitario; quando il gruppo si orienta a raggiungere molti altri soggetti, per sensibilizzare su un problema e attivare processi partecipativi per fronteggiarlo, allora la prospettiva diventa comunitaria e il lavoro dell'assistente sociale può essere considerato “servizio sociale di comunità”* (Allegri, 2015, p. 88), trovando una “quadra” tra le competenze di due professionalità sinora poco in contatto.

## 5. APPUNTI METODOLOGICI

Considerato il carattere esplorativo e la finalità di sperimentazione, il percorso di analisi e accompagnamento è stato modellato su un approccio partecipativo e *ispirato* alla ricerca-azione (McNiff & Whitehead, 2006). Pur non seguendo in maniera ortodossa i canoni metodologici di quest'ultima, questo approccio sembra essere particolarmente adatto per approcciare il cambiamento organizzativo a partire dall'esperienza degli operatori e con essi concordato, condiviso e infine predisposto per la validazione.

Il percorso di studio ha visto un team di quattro professionisti impegnati nel periodo dall'inizio di gennaio fino a settembre 2015; considerati gli obiettivi specifici e l'articolazione del processo di indagine ed analisi, sono state applicate metodologie e tecniche differenziate, specifiche per ciascuna delle tre macro-fasi in cui si è articolato il lavoro:

- 1) L'approfondimento del contesto teorico, territoriale e delle caratteristiche organizzativo-operative del SSC ha previsto innanzitutto un'analisi documentale ragionata e il ricorso, seppur limitato, a fonti statistiche secondarie. Più in specifico, l'analisi documentale si è concentrata su:
  - a. Raccolta ed analisi dei principali contributi teorici relativi ai temi del lavoro sociale, del lavoro di comunità e dello sviluppo dei processi partecipativi;
  - b. Definizione degli aspetti metodologici del lavoro di comunità;
  - c. Raccolta di buone prassi esistenti a livello nazionale ed internazionale, volte principalmente ad individuare presupposti, metodi e tecniche implementabili nel contesto di ricerca;
  - d. Ricostruzione delle caratteristiche del contesto, principalmente attraverso le analisi prodotte dallo stesso SSC;
  - e. Approfondimento delle caratteristiche del capitale sociale nel contesto nazionale e locale.
  
- 2) Per quanto riguarda l'analisi delle pratiche di lavoro con/per/nel territorio, la tecnica di approfondimento ritenuta più idonea è stata quella dell'intervista di gruppo (Richards & Morse, 2007) con un massimo di 4 intervistati per volta. Questa tecnica permette da un lato di sviluppare la riflessività degli intervistati e, dall'altro, è contraddistinta da un carattere aperto, con poche domande e ampia possibilità di spaziare nelle risposte.  
Pur con variazioni suggerite dallo svilupparsi delle singole interviste, gli argomenti oggetto di approfondimento possono essere sintetizzati in queste tre domande generali:
  - Cosa si intende per lavoro di comunità?
  - Quali sono le pratiche attuali di lavoro nel/col territorio? Quali le buone pratiche conosciute?
  - Cosa servirebbe per implementare/rafforzare il lavoro di comunità?In alcuni casi (coordinatrici di area, responsabile del SSC e testimoni privilegiati esterni al SSC) si è invece optato per l'intervista singola semi-strutturata (*ibidem*), mentre con le realtà esterne al SSC sono state condotte sia interviste individuali (telefoniche e dirette) che di gruppo.

Tab. 1 – interviste condotte ed esperienze intercettate

Personale SSC Ambito distrettuale 6.5	Operatori esterni	Altre esperienze di Servizio sociale/lavoro di comunità
4 coordinatrici di area; 20 Assistenti sociali appartenenti alle 3 unità territoriali (Pordenone, Cordenons-San Quirino, Porcia-Roveredo) e alle 3 aree di utenza di riferimento (Minori, Adulti-Inclusione sociale, Anziani)	8 operatori del privato sociale 4 educatori/trici operanti nel territorio di riferimento (progetti e servizi differenti: PASS, Genius Loci, Progetto TOP) 1 operatore settore for-profit; 3 Assistenti sociali attive nel pordenonese ma non nell'ambito 6.5; 6 dirigenti scolastici; 3 rappresentanti di associazioni sportive del territorio;	Fondazione Cariplo Progetto #oltreiperimetri (Rho); Comune di Sondrio; Comune di Bergamo-Val Cavallina; Comune di Crema; Comune di Reggio Emilia; Comune di Parma; Comune di Venezia Ambito di Castellarano (RE); Comune di Lodi Franco Floris (Animazione sociale) Ennio Ripamonti (Metodi) Raffaello Martini (Martini Associati) Barbara di Tommaso (APS)

I dati raccolti con queste interviste sono stati poi analizzati dai ricercatori attraverso una doppia codifica, per argomento e analitica (Richards, 2005). La prima ha permesso di individuare i principali temi emersi mentre la seconda ha permesso di metterli in relazione sulla base di una griglia analitica solo parzialmente impostata.

Più in specifico, le interviste sono state dapprima inserite (durante il colloquio o immediatamente dopo) in una griglia di controllo che ha organizzato l'informazione secondo i seguenti criteri:

- Elementi descrittivi non valutativi;
- Pratiche in uso nel SSC: punti di forza, debolezza, opportunità e rischi (analisi SWOT - Hill & Westbrook, 1997);
- (Buone) pratiche conosciute, applicate sia nel contesto che fuori;
- Suggerimenti, ipotesi di lavoro, scenari possibili;
- Lista dei soggetti con i quali le AS collaborano attualmente;
- Lista dei soggetti con i quali è possibile immaginare una collaborazione;
- Modalità di lavoro in rete (come si fa, si potrebbe fare?);
- Modalità di lavoro di comunità (come si fa, si potrebbe/dovrebbe fare?).

A questa prima griglia ne è stata poi incrociata una seconda durante il processo di analisi, cercando di codificare gli elementi emersi a seconda che si collocassero lungo i seguenti domini:

- Livello politico e di politica sociale;
- Organizzazione del SSC
- Pratiche di Servizio sociale Professionale (SSP)
- Pratiche di lavoro con il territorio;
- Logiche di azione territoriale (perché lavoro o dovrei lavorare con il territorio?);
- Visione di sistema, di territorio e del SSC (come vedo l'interno dei Servizi, l'esterno e l'attuale sistema di welfare);
- Casistica.



Per quanto riguarda le realtà esterne al SSC dell'ambito, sono inoltre stati aggiunti i seguenti domini:

- Organizzazione interna;
- Pratiche di lavoro interne;
- Pratiche di lavoro col territorio (dell'organizzazione in oggetto);

3) Il materiale raccolto nelle prime due fasi è stato poi utilizzato per l'elaborazione dei possibili scenari di cambiamento, declinati in diverse ipotesi di sviluppo. In questa fase si è cercato di combinare le pratiche, i metodi e le soluzioni organizzative attuali con le metodologie del lavoro di comunità e la sua "cassetta degli attrezzi". Il risultato di tale configurazione è stato sottoposto ad una prima valutazione interna al SSC per poi essere presentato e discusso nell'evento di presentazione dei risultati.

## 6. LO STATO DELL'ARTE DEL LAVORO CON/NEL TERRITORIO

In questo capitolo verranno presentati i principali contenuti emersi dalle interviste sul campo. La sezione verrà divisa in due parti, una dedicata ai risultati delle interviste interne al SSC dell'ambito distrettuale 6.5, l'altra a quelle esterne – anche laddove i soggetti intervistati siano assistenti sociali.

Sebbene le considerazioni emergenti siano coerenti e legate, per facilitare la comprensione si presenteranno gli elementi concettuali ed operativi relativi a ciascuna delle dimensioni richiamate nella sezione metodologica, ovvero:

- Politica, politica sociale e visione di sistema;
- Organizzazione interna (SSC e non);
- Pratiche del SSP e visione del SSP;
- Pratiche di lavoro SSP-territorio (o organizzazione esterna al SSC-territorio) e visione di territorio;
- Casistica.

Per ciascuna sezione ad una breve introduzione faranno riscontro i risultati emersi, sintetizzati e organizzati in schede strutturate secondo i seguenti criteri:

- Punti di forza, di debolezza, opportunità e rischi;
- (Buone) pratiche vigenti;
- Esperienze conosciute e suggerimenti;
- Modalità e metodi di lavoro col territorio;
- Modalità e metodi di lavoro di comunità.

## 6.1. Interviste interne al Servizio sociale dei Comuni dell'ambito distrettuale 6.5

Nel percorso di analisi sono state effettuate interviste di gruppo a 20 Assistenti sociali e 4 coordinatrici di area, intercettando l'intero corpo delle assistenti sociali dell'ambito pordenonese. In questo paragrafo presenteremo la sintesi dei principali elementi emersi, ordinandoli come sopra descritto.

### 6.1.1. Politica, politica sociale e visione di sistema

In questa sezione appare più volte il tema della scelta tra un sistema di welfare riparativo opposto ad uno preventivo, unito alla dicotomia tra sistema di offerta centralizzato e il *community care*. Altro tema più volte segnalato riguarda la necessità di operare per lo sviluppo di un senso di fiducia civico e la sensibilizzazione del territorio ai temi solidaristici. Questi ultimi aspetti sono stati evidenziati soprattutto per il contesto cittadino, mentre è chiaramente sottolineato come in periferia siano tuttora preservate reti di solidarietà più coese. Riflessione a parte riguarda la scollatura percepita tra l'attività di programmazione (PDZ) e l'operatività quotidiana dell'AS. Come vedremo dalla scheda sottostante, anche il ruolo e il mestiere del politico sono stati oggetto di riflessione critica.

Punti di forza	- Nei contesti piccoli, l'amministrazione è territorio, attiva e centrale nella rete;
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percezione diffusa di erosione del capitale sociale e territorio meno capace di inclusione rispetto al passato;</li> <li>- In periferia maggiore presenza di reti di welfare spontaneo e maggior controllo sociale;</li> <li>- In periferia il politico è più vicino ai Servizi e alla gente, in città ci sono assessori di lungo corso che non hanno idea di cosa faccia il SSC;</li> <li>- l'accreditamento (SAD, <i>ndt</i>) introduce personale poco radicato nel territorio;</li> <li>- mancano coordinamento e riferimenti in specifiche aree di sistema (vedi attività delle cooperative nelle scuole);</li> <li>- Mancanza di un "polo laico";</li> <li>- Non c'è più comunità ma aggregazione su bisogni specifici;</li> </ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costanza del team di lavoro permette un più efficace lavoro di territorio;</li> <li>- Rafforzamento della collaborazione con ATER (segnalazioni e portierato sociale);</li> </ul>

Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessario ampliare il confronto sulla visioni del lavoro sociale con il territorio (necessaria una visione chiara e condivisa);</li> <li>- I cambiamenti hanno tempi lunghi. Nel breve possono darti altri esiti, bisogna scommettere su un periodo medio lungo;</li> <li>- Il PDZ può costituire un punto di partenza se conosciuto e concertato dentro e fuori i servizi, fino ai ruoli operativi;</li> <li>- Lavorare con la "normalità", educando all'inclusione;</li> <li>- Formare i politici perché non agiscano come "semplici" cittadini;</li> <li>- (In area anziani) Aumentare l'offerta di AD;</li> </ul>
--------------------------------------	---

Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve un governo più forte del territorio;</li> <li>- L'amministrazione dovrebbe erogare in base all'impegno sociale, il sistema attuale di contribuzione alle associazioni non premia le collaborazioni positive e crea aspettative;</li> <li>- Creare patti di rete;</li> </ul>
Come sviluppare lavoro di	- Diffondere una cultura della fiducia;

comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiedere alla comunità ciò di cui ha bisogno e ciò che è disposta a fare per migliorare la qualità di vita,</li> <li>- Formazione specifica e congiunta di volontari e operatori;</li> <li>- Stimolare e valorizzare esperienze comunitarie quali i GAS, BDT, ecc.;</li> </ul>
----------	---

### 6.1.2. Organizzazione del Servizio sociale dei Comuni

Per quanto riguarda l'organizzazione del servizio, un primo snodo riguarda le differenze tra centro e periferia, con la seconda che è vista come modello di maggior prossimità al territorio. Questo elemento è stato più volte usato per marcare l'importanza dell'esserci, del vivere il territorio, quale modalità di difficile applicazione anche per questioni di organizzazione dei tempi di lavoro legate all'accesso ai servizi e alle modalità eccessivamente burocratizzate che tolgono risorse alle AS.

Emergono con chiarezza le differenti possibilità di lavoro territoriale nelle diverse aree di servizio; in particolare, l'area tutela minori sembra essere la meno compatibile con un approfondito lavoro di sviluppo di comunità, per la delicatezza delle situazioni e il carattere di estrema urgenza che ne contraddistingue i problemi dell'utenza<sup>7</sup>.

Come si potrà leggere infine, in questa sezione cominciano ad essere esplorate le relazioni con le organizzazioni e le figure professionali collaboranti a vario titolo con il SSC.

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laddove c'è la presenza di un (singolo) riferimento per/con il territorio, il lavoro fluisce meglio;</li> <li>- In area anziani: ottimo rapporto con servizi sanitari distrettuali;</li> <li>- A CD, emergenze sì ma la rete che funziona fa sì che non ci si senta soffocati;</li> <li>- UVM buon luogo di confronto</li> </ul>
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa circolazione informazione top-down;</li> <li>- Scollamento inter-istituzionale;</li> <li>- Manca una leadership di governo del sistema;</li> <li>- Spesso il lavoro di rete su caso è inibito dalla routine quotidiana;</li> <li>- L'SSC lavora su bisogno conclamato (difficile prevenzione);</li> <li>- Mancanza di personale comporta un "ritorno in trincea";</li> <li>- relazioni di <i>do ut des</i> nei tavoli locali, serve qualcuno che curi la rete;</li> <li>- Non sono solo i carichi a farci perdere tempo ma anche un'organizzazione che non funziona (poca rete tra servizi e non divisione dei carichi);</li> <li>- Non univoca responsabilizzazione istituzionale e del III settore;</li> <li>- Anche nel privato sociale l'eccessiva gerarchizzazione rende i contatti più macchinosi (analogia col pubblico);</li> <li>- I CAG non sembrano la risposta per intercettare i giovani, servono alternative;</li> <li>- l'erogazione del FAP non è tempestiva minando la possibilità di permanenza a domicilio dell'assistito;</li> <li>- relazione problematica con DSM sugli over 65 (scarico);</li> <li>- Lavoro con Orienta Lavoro limita l'uso delle borse;</li> </ul>

<sup>7</sup> Più di un AS che si è trovato/a ad entrare in area tutela (provenendo da altre mansioni) afferma che le possibilità di lavoro col territorio si sono drasticamente abbassate.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nell'area minori e comunità il PDZ non ha funzionato</li> <li>- Entrata in area minori ha implicato meno lavoro di comunità e meno lavoro preventivo. La cura delle reti la fa chi fa territorio, non tutela;</li> </ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si veda il modello Caritas: meno burocrazia più tempestività sulle emergenze;</li> <li>- Lavoro di rete garantisce maggiore continuità;</li> <li>- Il ruolo del privato sociale, della cooperazione è importante nel momento in cui la comunità non basta, quando serve una risposta formata e competente;</li> </ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcune problematiche non sono affrontabili solo con il LDC (handicap grave, disagio economico);</li> <li>- Alcune esperienze di comunità sono ostacolate da restrizioni normative e prassi organizzative pubbliche;</li> <li>- Il SSC non deve sovrapporsi a quello che la società già fa da sé;</li> <li>- Il rischio grosso è quello della presunzione che "arriva il servizio e cambia le cose";</li> </ul>

Pratiche in essere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migliorare il collegamento tra servizi e la valutazione integrata;</li> <li>- Con progetto TOP si è potuto portare all'esterno la conoscenza di cos'è il SSC;</li> </ul>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridurre il carico di documenti da produrre (relazioni, atti notori), libererebbe tempo;</li> </ul>

Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regia del pubblico con intervento delle cooperative solo su casi circostanziati;</li> <li>- Se si riuscisse già (solo) a lavorare in rete fra istituzioni saremmo già in grado di fare meglio lavoro di comunità, la comunità ne beneficerebbe immediatamente;</li> <li>- Riordinare le iniziative con una regia chiara, anche per orientare e formare il privato;</li> <li>- Definire chiaramente gli spazi di contrattazione del privato;</li> </ul>
Come sviluppare lavoro di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve un mandato forte del responsabile verso il LDC;</li> <li>- Il LDC deve essere un lavoro a tempo indeterminato;</li> <li>- Presenza fisica come catalizzatore di lavoro integrato e di comunità;</li> <li>- Il LDC può essere fatto da noi (AS) ma con team di operatori di territorio che danno respiro (OSS, educatori, pool professionale);</li> <li>- Ricalibrare i tempi burocratico-organizzativi che rubano tempo al lavoro di territorio;</li> <li>- Lavorare su aree territoriali più piccole che garantirebbero maggiore presenza e migliore conoscenza;</li> </ul>

### 6.1.3. Pratiche e visioni del Servizio sociale Professionale.

In questa sezione vengono presentati gli elementi segnalati più specificamente inerenti la cultura e i modi di fare propri della professione dell'assistente sociale, nonché le visioni e le opportunità di sviluppo. Rispetto al paragrafo precedente, qui si scende decisamente nell'operatività quotidiana. Pur non mancando accenni all'organizzazione e al territorio (oggetto del prossimo paragrafo), qui si riporta quello che può essere definito come lo "sguardo interno".

Da un punto di vista generale, la ricchezza dei contenuti espressi mostra una marcata capacità riflessiva della professione, che evidenzia i propri limiti ma immagina e propone alternative.

Un primo elemento che traspare riguarda le difficoltà dell'attuale modo di fare assistenza, apparentemente distante non solo dal lavoro di comunità ma a volte anche dal lavoro di rete su caso. Questa situazione è imputata a questioni organizzative (lavoro sull'emergenza, poco raccordo interno, con altri servizi, col territorio, forte spinta ad un sistema riparativo e prestazionale, elevato turnover) ma anche a caratteristiche proprie dell'attuale situazione della professione, in cui si avverte un *gap* generazionale: sembra che la specializzazione del mestiere lo abbia indirizzato maggiormente verso un lavoro di ufficio e una certa autoreferenzialità, avvertibile nei giovani (*"uscire su stimolo so come farlo, andare io meno"*).

Pur tuttavia emerge con forza non solo l'assoluta necessità di mantenere una presenza attiva nel territorio, quale primo viatico per un lavoro di tipo preventivo, ma anche una coscienza forte di non dover abdicare alla corresponsabilità di animazione e coltivazione delle reti territoriali e del capitale sociale.

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radicamento dell'AS nel territorio in cui opera (periferia);</li> <li>- Lavoro con AD esempio di come si possa lavorare sull'intercettazione precoce;</li> </ul>
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessario ricorso ad un "bricolage sul caso" (poca condivisione delle pratiche e tempistiche di lavoro);</li> <li>- Lavoro di rete su caso è inibito dalla routine e urgenza quotidiana;</li> <li>- Lavoro concentrato su casi, contributi ed erogazioni economiche. Necessario slegarsi dalle prestazioni "erogazionali";</li> <li>- Animazione di comunità sarebbe compito dell'AS, ma manca lo spazio mentale e le risorse materiali per farlo.</li> <li>- Scarsa propensione AS a lavorare per gruppi;</li> <li>- Giovani AS sono stati educati a fare più lavoro di sportello che di comunità;</li> <li>- Stare in ufficio non può aiutare il LDC (es: riduzione delle visite domiciliari ha fatto diminuire la conoscenza dei luoghi e delle persone);</li> <li>- Poco raccordo con personale amministrativo (parcellizzazione);</li> <li>- Il sistema dei voucher non funziona perché la famiglia non ha capacità di scegliere in maniera informata e consapevole;</li> <li>- Spesso tempi di valutazione lunghi;</li> <li>- Eccessiva autoreferenzialità della professione dell'AS, il territorio lo sente distante e permane un'asimmetria di potere che non aiuta;</li> <li>- Eccessivo turnover degli operatori;</li> </ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso può essere ponte per la manutenzione del capitale sociale (compito dell'AS), il lavoro di relazione prevede che le AS ci siano;</li> <li>- Fondamentale rafforzare la relazione tra AS, operatore educativo e volontario (area minori)</li> </ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SSP legato concettualmente alla problematicità, elemento che può inibire processi di creazione/manutenzione di reti spontanee;</li> <li>- Non investire in relazioni territoriali moltiplica i casi;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare l'opportunità e le modalità del filtro di accesso;</li> <li>- Sembrare dei meri "utilizzatori del territorio";</li> </ul>
Pratiche in essere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dal lavoro su caso si riesce a coagulare volontariato (Porcia);</li> <li>- Sportello "welfare generativo" (Cordenons);</li> </ul>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementare la valutazione continua e l'analisi dei bisogni col territorio;</li> <li>- Empowerment delle figure attorno al caso e maggiore contrattazione del PAI col territorio;</li> <li>- Aprirsi ed ampliare il confronto con altre professioni;</li> <li>- Cambiare modo per l'AS di stare sul territorio, senza abdicare al suo compito;</li> </ul>
Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disporre di una mappa dei soggetti territoriali aggiornata e fruibile;</li> <li>- Delega di responsabilità sui casi (più parità nella programmazione) ma nei limiti possibili e con l'AS al centro;</li> <li>- Più disponibilità e flessibilità da parte dell'AS (ma "uscire su stimolo so come farlo, andare io meno")</li> <li>- Lavorare congiuntamente sull'agio e sul disagio;</li> <li>- Se apri sede decentrate devi poter offrire quello che offri qua. Devi creare servizi;</li> <li>- La presenza nei territorio: va misurata verso le aspettative: se crei aspettative devi potergli rispondere, altrimenti il rischio è quello di bruciare prima l'avamposto e poi il castello;</li> </ul>
Come sviluppare lavoro di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il lavoro di comunità e di promozione culturale si fa partendo dalla casistica;</li> <li>- Agire nel senso di potenziare le competenze delle figure di riferimento del caso;</li> <li>- Manutenzione del capitale sociale come compito dell'AS;</li> <li>- Sviluppare un lavoro sul caso-nel-contesto;</li> <li>- Rendersi disponibili ad apprendere nuove competenze e a lavorare fuori dagli orari stabiliti;</li> <li>- Accettare che i risultati del lavoro si vedano su tempi molto lunghi;</li> <li>- Ci vuole il passaggio di testimone. Pian piano chi ha beneficiato diventa capace a farlo, ...se non ci riusciamo c'è qualcosa che non va;</li> </ul>

#### 6.1.4. Pratiche di lavoro del Servizio sociale Professionale con il territorio.

In questo paragrafo vengono esplorati i modi di relazionarsi dell'AS con l'esterno, sia istituzionale che, soprattutto, non istituzionale, inteso come realtà organizzate e non, fino al singolo cittadino.

Il nucleo di riflessione forse più sviluppato riguarda il rapporto col volontariato, un rapporto che risulta spesso fumoso e ambivalente, pur nel riconoscerne gli indubbi pregi, primo fra tutti l'essere "antenna" del territorio. In particolare, manca una definizione dei ruoli e dei compiti, viene rivendicato il ruolo di regia dell'AS e si apre la questione del ricambio generazionale. Per questi ed altri motivi i suggerimenti vertono sulla necessità di maggior chiarezza e trasparenza, un maggior coinvolgimento nella definizione e monitoraggio del PAI, la formazione relazionale del volontario, l'individuazione di processi di coinvolgimento della cittadinanza in realtà organizzate (ADS, stranieri, ...).

Sulla figura dell'educatore, emerge una visione di una figura centrale che lavori nel territorio, sviluppando e monitorando i processi *in stretta collaborazione* con l'AS (a quest'ultimo il ruolo di regia, all'educatore il mantenimento delle relazioni e lo sviluppo di processi territoriali).

Infine, al riconoscimento dell'importanza dell'esserci nel territorio (poco segnalata) si sostituisce una riflessione sul *cosa fare* o sul *fare tout court* ("non basta esserci, bisogna che accada qualcosa"). Tra le soluzioni più citate in tal senso ricordiamo lo sviluppo di gruppi di mutuo aiuto.

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volontariato come "antenna", canale di segnalazione;</li> <li>- Terzo settore come supporto fondamentale;</li> <li>- Dove si hanno più punti di vista differenti, maggior valore aggiunto alla risoluzione dei problemi;</li> <li>- Educatori fanno una mediazione che facilita la presa in carico e permette intercettazione precoce su più situazioni;</li> <li>- Emergenza caldo e freddo ha permesso un maggior contatto col volontariato in area anziani;</li> <li>- Caritas e parrocchie operano in modo complementare al SSC (Cordenons);</li> <li>- Terzo settore significa meno burocrazia e più tempestività dell'intervento. Inoltre, dà generalmente l'impressione di "compagno di viaggio" più che autoritaria;</li> <li>- Buone alleanze territoriali sviluppate a partire dalle Borse Lavoro;</li> <li>- Dove i volontari si riconoscono partner dei progetti personalizzati, la comunicazione è più rapida ed efficace, ma solo se sussiste coscienza dei limiti e ruoli;</li> </ul>
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aumentano i carichi di lavoro e le complessità, ed è quindi aumentato un lavoro "all'interno del servizio", con una grossa difficoltà a tenere sui fronti delle reti esterne;</li> <li>- Ruoli pubblico-privato poco chiari;</li> <li>- In città poca informazione e segnalazioni provengono da fuori dei contesti (polizia, tribunale);</li> <li>- Scarsa conoscenza del territorio si ripercuote sul lavoro con utente;</li> <li>- Poca relazione con MMG, manca formazione congiunta, deficitaria la cultura del sociale (una volta molto più presente). Relazioni positive con alcuni, ma non di sistema;</li> <li>- non c'è una cultura condivisa del non profit nel SSC, ciascuno si approccia a proprio modo;</li> <li>- non si vede grande maturità nella sussidiarietà;</li> <li>- Poco approfondimento della valutazione congiunta;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volontariato è spesso più motivato che competente, inoltre invecchia e manca il ricambio generazionale. Coi servizi manca una regia, spesso si muovono in modo autonomo;</li> <li>- Il volontario è più portato all'aiuto concreto che a quello relazionale-immateriale;</li> <li>- I volontari hanno il difetto di essere deboli su continuità ed affidabilità;</li> <li>- Con la scuola grande lavoro di raccordo ma con poche ripercussioni pratiche;</li> <li>- Forse ci sono state delle occasioni perse per Pordenone, con incidenza di stranieri molto alta, non so quanto siamo riusciti a costruire delle buone sincronie fra diverse comunità straniere;</li> </ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzare eventi come opportunità di sviluppo di connessioni ed economie;</li> <li>- i momenti aggregativi permettono valorizzazione competenze anche dell'emarginato;</li> <li>- Il concetto di tutela diffusa c'è, manca il tempo per svilupparlo;</li> <li>- Il tema della conciliazione potrebbe essere un tema su cui lavorare sul territorio;</li> </ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca chiarezza del mandato o del fine col territorio implica una collaborazione sbilanciata. Moltiplicazione delle figure di riferimento aumenta la complessità (chi fa cosa?);</li> <li>- Volontariato oberato, spesso impaurito di entrare in situazioni non di competenza o complicate, a rischio burn-out. E' necessario operare a supporto ma il SSC non riesce a starci dietro;</li> <li>- Se il volontariato fa la stessa cosa dei servizi, non serve;</li> <li>- Spesa in crescita e rischio di incoerenza nelle erogazioni, ci vuole più chiarezza col soggetto accogliente;</li> <li>- Gruppi organizzati rischiano l'autoreferenzialità e la chiusura;</li> </ul>
Pratiche in essere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergenze del venerdì risolte con le reti di vicinato (in periferia);</li> <li>- Festa delle zucche con politiche giovanili (CD);</li> <li>- Formazione delle badanti a domicilio, insieme alle famiglie, ad opera di operatori esperti del SSC;</li> <li>- (Rorai-Cappuccini) incontri periodici e condivisione gestioni casi e progettualità;</li> <li>- Progetto Top;</li> <li>- Sportello ADS;</li> <li>- Esperienza di co-housing (anziani-studenti, magredi, bisognosi);</li> <li>- Insegnante che fa da ponte con SSC (CD);</li> <li>- Mappatura giovani Porcia;</li> <li>- Corsi di cucina italiana per immigrati;</li> </ul>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzare eventi come opportunità di connessioni e prevenzione;</li> <li>- Modello ETAM di Mestre;</li> <li>- Esperienze di condominio: badante, portierato sociale, baby-sitting reciproco/sociale;</li> <li>- Orti sociali come luoghi di inclusione;</li> <li>- Sportello scolastico per studenti e famiglie;</li> <li>- Family group conference;</li> <li>- Attività di gruppo con ragazzi devianti;</li> <li>- Festa spaventapasseri Medea (genera appartenenza e promuove comunità attiva);</li> </ul>
Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicazioni più chiare e trasparenza col territorio, non considerare il volontario un lavoratore e renderlo edotto degli sviluppi del caso. Modello "compagni di viaggio" nei limiti dei mandati istituzionali;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare le capacità relazionali del volontariato;</li> <li>- Coinvolgimento del territorio nella definizione del PAI e condivisione dei criteri di segnalazione;</li> <li>- Il SSC fa la tenuta, gli operatori sanno che vi si possono appoggiare;</li> <li>- Integrazione in rete di bisogni ed offerta;</li> <li>- Operatori territoriali che tengano assieme la rete a cui l'AS si appoggia;</li> <li>- Istituzione dell'ADS di comunità e reclutamento ADS tra studenti universitari utilizzando voucher o agevolazioni economiche;</li> <li>- Evitare che la comunità deleghi in toto ai servizi e viceversa;</li> <li>- Implementare un servizio di supporto al disbrigo pratiche, accompagnamento;</li> <li>- (con stranieri) creare uno spazi di confronto, sulla genitorialità – non necessariamente con il servizio, (noi diamo il la); con Top, con genitori italiani;</li> </ul>
Come sviluppare lavoro di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment delle figure intorno al caso;</li> <li>- Non lavorare per fasce omogenee ma trasversalmente sulla popolazione;</li> <li>- Intercettare le figure chiave della comunità;</li> <li>- Non bastano i luoghi fisici, deve succedere qualcosa;</li> <li>- Rafforzare un team di operatori territoriali attorno all'AS e potenziamento della mediazione culturale;</li> <li>- Creazione e supporto di gruppi di mutuo aiuto con AS come catalizzatore;</li> <li>- Formazione degli allenatori e poi lavoro coi genitori, questo su scala e coordinato;</li> <li>- Interventi di mediazione non linguistica e di comunità;</li> <li>- Dialogo con la comunità straniera sull'approccio educativo ed educante, nonché stimolo all'associazionismo dei cittadini stranieri;</li> </ul>

### 6.1.5. Nell'ottica della casistica

Quest'ultimo paragrafo è infine dedicato a tutte quelle considerazioni che sono emerse rispetto ai singoli casi o ad aree di utenza, e riflettono sulle implicazioni delle pratiche attuali e possibili sui destinatari finali del percorso di aiuto.

Anche in questa dimensione viene citata la differenza tra periferia e centro dell'ambito, confermando la percezione di una maggiore complessità e gravità dei casi di marginalità e solitudine nel capoluogo.

Rispetto alle possibili attivazioni territoriali, viene richiamata la scarsità di reti di supporto (soprattutto in area anziani) quale fattore di problematicità rispetto al lavoro di rete. Vengono poi evidenziate alcune aree per le quali è più difficile il reperimento del volontariato spontaneo, quali la psichiatria e la disabilità, mentre le caratteristiche dell'utenza possono diventare elementi ostativi al lavoro di territorio nella presa in carico di minori e anziani.

Punti di forza	=
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precarietà economica in aumento e stili di vita/consumo non sostenibili;</li> <li>- espulsione massiccia dei più fragili dal MDL;</li> <li>- Il poco coordinamento territoriale fa sì che non si riescano ad accorpate casi simili;</li> <li>- Giovani non intercettati nei CAG e negli spazi comunitari;</li> <li>- Tendenza AS a delega totale sul caso problematico più che attivazione del territorio;</li> <li>- Aree (anziani e minori) con attivazioni di emergenza, difficile lavoro con rete parentale (minori) e prese in carico brevi (anziani). Poca possibilità di lavorare con</li> </ul>

	territorio; - Poco approfondimento della valutazione congiunta coi soggetti del territorio;
Opportunità	- Caso come ponte per il lavoro comunitario; - Caso in una rete ha maggiori possibilità di proattività e (re)inserimento;
Rischi	=

Pratiche in essere	- Esperienza di coinvolgimento del volontariato in una presa in carico che ha sortito l'adesione degli utenti all'associazione; - Il tutoraggio economico come esempio di lavoro su caso e rete familiare (reddito e benessere del nucleo)
Esperienze conosciute e suggerimenti	- Potenziare il lavoro sull'indebitamento;

Come operare con/nel territorio	- Il servizio deve supportare e tutelare il volontario che si rende disponibile con categorie più problematiche;
---------------------------------	--

## 6.2. Analisi delle interviste esterne territoriali

Nel percorso di ricerca sono state effettuate 5 interviste di gruppo e 6 interviste singole, intercettando alcune importanti realtà del terzo settore, del volontariato sportivo, della mondo ecclesiale e alcune professioniste del sociale operanti nei servizi. Il carattere delle interviste è in termini generale assai variegato a seconda del grado di coinvolgimento dei soggetti intervistati. Emergono comunque chiare alcune considerazioni comuni:

- a) Le interviste vedono la prevalenza delle criticità più che dei punti di forza;
- b) La capacità dei soggetti di avere una visione di insieme, seppur mutuata dall'esperienza più che dalla capacità programmatica, e la richiesta di condivisione dei processi di lavoro.
- c) Infine rimane poco conosciuta e riconosciuta la capacità dei servizi di lavorare in rete, come appare, soprattutto nelle professioniste, evidente lo scollamento fra la volontà di cambiamento e la sua esecuzione in termini di LCD.

Il territorio dell'Ambito distrettuale 6.5 è ricco di stimoli e di proposte. L'evidenza di tale complessità si ritrova tutta nella capacità di alcuni interlocutori privilegiati di offrire proposte e dubbi.

### 6.2.1. Politiche sociali e visione di sistema

Una prima valutazione va fatta rispetto alla capacità di visione che questi soggetti del terzo settore (sia esso volontariato sociale o enti ecclesiali) hanno sviluppato nel corso degli anni.

Si tratta spesso di una grande capacità di stare sul campo, di una forte volontà di essere riconosciuti come autorevoli ma che al contempo sconta una relazione complessa e sbilanciata con le Istituzioni ed in particolare con chi viene ritenuto il terminale del sistema dei servizi: l'Assistente Sociale.

Le interviste hanno più volte palesato la necessità di condivisione dell'intero percorso di presa in carico da parte dei vari soggetti, per non sentirsi più "usati" dai servizi come esecutori di interventi, come loro sostengono, e spesso secondo loro non si può parlare di una reale collaborazione.

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"><li>- La collaborazione con il SSC</li><li>- Territorio fertile e presenza forte e radicata sul territorio</li><li>- Autorevolezza di alcuni soggetti forti</li><li>- Risorse del volontariato attive e presenti in termini di persone e mezzi</li><li>- Il terreno è fertile perché le risorse sono sempre più scarse, torna il tema perché le risorse umane, le competenze, vanno a sopperire a quello che i servizi non possono offrire più, e poi perché serve ricostruire il tessuto sociale, le relazioni fra cittadini;</li></ul>
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Società pordenonese con poca fiducia verso gli altri e le istituzioni</li><li>- Burocrazia che spersonalizza la responsabilità;</li><li>- Mancanza di volontà politica di ricostruire capitale sociale;</li><li>- Mancanza della cittadinanza attiva in termini organizzati e governati.</li></ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"><li>- Il lavoro coi gruppi territoriali e misti potenzia l'efficacia dell'intervento</li><li>- Il sistema comunitario ha le maggiori potenzialità di relazionalità,</li><li>- il volontariato è inteso come soggetto dinamico e vitale porta qualcosa di vivo;</li><li>- Farsi conoscere come realtà territoriali apre le porte;</li></ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"><li>- La comunità è debole e volatile se non c'è un'istituzione in grado di avere una vision</li><li>- Conoscere poco il territorio diminuisce la fiducia reciproca;</li><li>- il LDC rischia di essere un approccio totalizzante;</li></ul>

Pratiche in essere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutti i progetti degli ultimi anni con 8x1.000 miravano al lavoro di rete e con servizi</li> <li>- Interventi gratuiti (sport) per ragazzi in situazioni difficili</li> <li>- Aggancio di situazioni non segnalate da parte dei soggetti del terzo settore e del volontariato (parrocchie e ass. sportive).</li> </ul>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Server di rete;</li> <li>- il territorio necessita di un supervisore che orienti e guidi e tenga le fila, durante tutto il processo</li> <li>- Intervenire in fase progettuale più ampia del solo patto con la persona;</li> <li>- Telefoni, sms, social aiutano a velocizzare la risposta. Spesso in mezz'ora risolti con il cellulare.</li> <li>- Formazione congiunta AS-volontari;</li> </ul>
Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Per i giovani bisogna lavorare sulla velocità di risposta.</li> <li>- La regia del lavoro con il territorio deve essere istituzionale;</li> <li>- Chi eroga fondi alle associazioni dovrebbe poter controllare i risultati</li> <li>- Prima si lavora per curare la rete, Tu puoi fare tutte le adesioni che vuoi ma sono le persone che fanno la differenza;</li> <li>- Valorizzare i volontari;</li> <li>- Fornire a tutti i soggetti coinvolti la mappa degli altri che operano sul territorio;</li> </ul>
Come sviluppare lavoro di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve un lavoro di sviluppo della fiducia in quello che si fa</li> <li>- Il sociale deve trovare una prima spalla nella politica, da una forza etica;</li> <li>- Valorizzando il territorio si può ridurre l'aspetto assistenzialistico, favorendo un'attivazione del territorio</li> <li>- Una presenza in territorio sarebbe fondamentale per rinforzare e allargare la rete del volontariato, per ricostruire senso del bene comune.</li> </ul>

### 6.2.2. Territorio e utenza; ruoli e prese in carico

La definizione del carico di lavoro e dei ruoli, così come quella della rete, è per tali soggetti una conditio sine qua non. Senza di essa è difficile immaginare un lavoro di comunità che incida sul territorio.

La rete appare il sistema di rapporti che naturalmente tali soggetti dichiarano di avere ma che paradossalmente ha il suo punto debole proprio nella relazione con i SSC.

Il concetto di delega che vediamo in termini di sussidiarietà sia verticale che orizzontale pare invece essere inteso come una dismissione del caso ad altri soggetti.

Se il bisogno è economico si offre il contributo, se alimentare la borsa spesa, se abitativo l'alloggio lamentano spesso gli interlocutori, perdendo la visione di insieme e soprattutto attivando solo parzialmente il sistema comunitario.

Così appare evidente che, nella predisposizione di un nuovo modello di intervento che abbia come base il LDC, sia fondamentale ripartire dalla condivisione del processo, della formazione, delle decisioni. L'essere lasciati soli è la preoccupazione di chi quotidianamente si confronta con i SSC e che offre soluzioni a bisogni contingenti, in tal modo si perde l'ottica preventiva a favore di una risposta certo immediata ma che allontana le possibilità di lavoro di promozione proprio della gran parte del volontariato (in particolare di quello sportivo).

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaborazione con il SSC</li> <li>- Aumentare la <u>comunicazione</u>, la <u>fiducia</u> e la <u>reale collaborazione</u> tra noi e i servizi.</li> <li>- risorse del volontariato attive e efficaci nella risposta contingente alla richiesta</li> <li>- Incontri la scuola, i soggetti del TS e la società per condividere la presa n carico comunitaria;</li> <li>- C'è una quotidianità tra AS e parrocchie che non ha bisogno di controllo a livello centrale;</li> </ul>
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autoreferenzialità dei servizi aspettando che la gente dichiari il proprio problema;</li> <li>- Dietro il ruolo di regia inteso come: "io decido e tu fai".</li> <li>- C'è più delega da parte dei SSC che collaborazione</li> <li>- coinvolgimento solo come risposta finale ad una richiesta ai SSC</li> <li>- il sistema dell'accREDITamento crea la moltiplicazione di educatori</li> <li>- negli UVM ognuno parla a se stesso, escludendo ciò che non gli compete</li> <li>- C'è troppa distanza che si interpone all'utenza;</li> <li>- I volontari tendono a segnalare ed attendere una risposta dai Servizi;</li> <li>- i volontari non sono preparati al lavoro di rete;</li> </ul>
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I SSC e il territorio potrebbero rinforzarsi a vicenda,</li> <li>- iniziare a migliorare e aumentare la comunicazione fra SSC e territorio (Ass., Cittadini, Volontari)</li> <li>- Creare dei gruppi di lavoro con utenti omogenei condiviso con i soggetti del territorio coinvolti (scuole). Il lavoro coi gruppi potenzia l'efficacia dell'intervento;</li> <li>- L'attività territoriale, l'osservazione dinamica, permettono di avere segnali per intervenire preventivamente</li> <li>- L'operatore territoriale che fa filtro indirizza ed anticipa, così che si possa mirare meglio l'intervento;</li> <li>- SsC e AS fanno il lavoro di comunità hanno più antenne (contatti e ascolto) e tutti hanno la mappa dei soggetti con cui collaborare;</li> </ul>
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I SSC e l'AS hanno il potere decisionale, la regia, gli strumenti pratici per portare avanti i vari interventi, l'educatore rischia di diventare un "passaggio" in più</li> <li>- Il lavoro di rete su caso senza comunità difficilmente produce risultati;</li> <li>- Rischio che le AS non curino la capacità di parlare tranquillamente con le persone;</li> <li>- Una risposta lenta e non condivisa alimenta la visione di un servizio distante e rischia di aggravare le situazioni;</li> </ul>

Pratiche in essere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutti i progetti degli ultimi anni con 8x1.000 miravano al lavoro di rete e con servizi</li> <li>- Orti sociali, borse spesa, housing sociale con coinvolgimento di volontari e l'invio dei SSC;</li> <li>- Lavoro di gruppo con disoccupati e nuove povertà;</li> <li>- Esperienza di punto verde e laboratori ludico con scuole ecittadini;</li> <li>- Banca del tempo</li> </ul>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il territorio necessita di un ruolo di supervisore che orienti e guidi e tenga le fila, durante tutto il processo di accompagnamento e presa in carico</li> <li>- Intervenire in fase progettuale non limitandosi al del solo patto con la persona;</li> <li>- Telefoni, sms, social aiutano a velocizzare la risposta.</li> <li>- Formazione congiunta AS-volontari;</li> <li>- Una figura sul territorio, un animatore di comunità in grado mettere in connessione le realtà;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- i casi in carico dovrebbero essere condivisi con i soggetti territoriali (maggiori informazioni sulla situazione, sul contesto della persona, sui bisogni)</li> <li>- La formazione condivisa (territorio- SSC)</li> <li>- L' as. Soc deve stare nel territorio presente alcuni momenti e in rete con associazioni parrocchia scuola ecc.</li> <li>- Uno sportello dove si possono anche fare proposte, trovare volontari, coinvolgere giovani disoccupati</li> <li>- istituire un numero unico, un centralino che smista, connette, analizza la domanda, accoglie</li> <li>- nelle occasioni di confronto e programmazione selezionare i partecipanti cosicché riproducano uno spaccato della società reale (immigrati, anziani, ecc...);</li> <li>- Intervenire in fase progettuale più ampia del solo patto con la persona;</li> <li>- Fare girare le informazioni permette di fare ipotesi di intervento;</li> <li>- Telefoni, sms, social aiutano a velocizzare la risposta. Spesso in mezz'ora risolti con il cellulare.</li> </ul>
--	--

Come operare con/nel territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La regia del lavoro con il territorio deve essere istituzionale;</li> <li>- LDC è lavoro complesso che per essere sostenuto ha necessità di professionisti;</li> <li>- Gli operatori di strada diventano un centralino territoriale, Sono un filtro che anticipa l'intervento del SSC;</li> <li>- Recuperare la dimensione della visita domiciliare, territoriale, il cittadino deve saper riconoscere l'AS</li> <li>- L'AS potrebbe essere colui/colei che vigila sull'uso corretto dei finanziamenti alle associazioni;</li> <li>- L'informatica dà possibilità di tenersi in contatto enormi, si possono utilizzare diverse piattaforme;</li> <li>- Serve un sistema concordato di gestione delle comunicazioni con tutti gli attori coinvolti,</li> <li>- Potenziare l'educativa di strada;</li> <li>- Fornire a tutti i soggetti coinvolti la mappa degli altri che operano sul territorio;</li> <li>- Ci vuole un'immediatezza della risposta, l'attivazione della rete, come una centrale operativa;</li> </ul>
---------------------------------	---

Come sviluppare lavoro di comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serve un lavoro di sviluppo della fiducia sia dei AS sia delle ASS e Volontari in quello che si fa;</li> <li>- Valorizzando il territorio si può ridurre l'aspetto assistenzialistico, favorendo un'attivazione del territorio</li> <li>- Una presenza in territorio dei SSC e delle AS sarebbe fondamentale per rinforzare e allargare la rete del volontariato.</li> <li>- Valorizzare le capacità delle persone e la dimensione dello SCAMBIO;</li> <li>- Almeno il 50% del lavoro di un AS dovrebbe essere di comunità;</li> <li>- Diversificazione professionale significa che l'AS sia capace di animare la comunità;</li> <li>- Andare a casa delle persone e attivare gruppi;</li> <li>- Nei territori si va assieme, operatori e AS.</li> <li>- L'animatore rende operativa la rete che sviluppa idee;</li> <li>- Utilizzare i PEI per educare al senso civico;</li> </ul>
------------------------------------	--

### 6.2.3. Il paradigma modificato del LCD: il ruolo dell'Assistente Sociale

Un ulteriore tassello del quadro generale è dato dalla capacità del sistema istituzionale di offrire luoghi, modi e tempi compatibili con il LDC; diviene così fondamentale che l'interlocutore AS sia supportato e al contempo supporto dell'operatore di comunità, visto come un'importante risorsa ma spesso come un cane sciolto, un mediatore senza mandato. Allo stesso modo la presenza dei servizi sul territorio è accettata se in grado di arare il terreno, costruire cultura altrimenti rischia di ricadere nel binomio bisogno/intervento in cui il volontariato si sente spesso schiacciato.

In rinforzo a tale visione anche alcune professioniste di altri servizi territoriali hanno evidenziato come l'evoluzione dei SSC in senso prestazionale abbia spesso ridotto molto la capacità di intervento territoriale del AS. Il segretariato sociale è solo uno degli aspetti territoriali con cui l'AS deve confrontarsi quotidianamente ma l'eccessivo carico di lavoro, il turnover territoriale, la scarsità di risorse economiche e la burocratizzazione degli interventi hanno ridotto la capacità di programmazione e conseguentemente la capacità di lavoro preventivo dell'AS. Tale criticità viene ribadita e percepita come involutiva proprio da chi ha nella professionalità investito negli anni e oggi teme che il LDC possa scardinare un lavoro fatto di programmazione e controllo. Per usare una frase dell'intervista, "l'AS tradizionale ha i casi in agenda".

Il cambio di paradigma da lavoro di ufficio a lavoro di comunità è in tale frangente assai difficile da veicolare proprio in funzione di tali presupposti poiché le AS si troverebbero a dover dare priorità a un approccio a scapito di un altro, abbandonare la casistica a favore della comunità.

Si tratta di un falso problema che però sconta un lavoro di rete ancora non oliato e una incertezza programmatica difficilmente superabile senza strumenti di programmazione efficienti. Si tratta, per citare un'intervista, di un sistema in cui "propongono molte conferenze e pochi gruppi di lavoro in cui si discute e accade qualcosa".

Punti di forza	<p>Il LDR/LDC tende all'integrazione tra realtà organizzate e non;  Aumentare la comunicazione, la fiducia e la reale collaborazione tra SSC e territorio  il Lavoro AS diverso e accettato se in ottica preventiva;  Mettere in pratica usando metodologie, tecniche, tipo ricerca azione, un progetto.  L'educatore la figura di riferimento, parla con la famiglia, è sul territorio, conosce la rete dei servizi;  Famiglie e operatori nello stesso contesto formativo, il contatto permette spazi mentali diversi dalla formazione tradizionale;  Conoscere l'utente in gruppo fa emergere meglio le personalità, prevalgono le dinamiche positive di imitazione.</p>
Punti di debolezza	<p>autoreferenzialità dei Servizi aspettando che la gente dichiari il proprio problema;  Le persone dicono alle AS quello che dovrebbero dire agli amministratori;  il sistema dell'accREDITamento moltiplica gli educatori a scuola, sempre in rapporto uno a uno;  i SS non sono reperibili, non rispondono al telefono;  Mancanza di chiarezza del mandato istituzionale del AS;  Convolgimento in urgenza del AS;  Eccesso di burocrazia (pratiche amministrative)  Uso solo del modello individuale di intervento, si spacchettano i bisogni della persona;  Manca una visione e un pensiero sulla comunità,  LDC cambia i tempi di lavoro, gli AS non lo accettano perché ci piace programmare, controllare. L'AS tradizionale ha i casi in agenda;</p>



	<p>Priorità di intervento spostata dalla comunità al caso;  L'ambito di PN propone molte conferenze e pochi gruppi di lavoro dove si discute e accade qualcosa;  Manca una riflessione sulla motivazione degli operatori;  La burocrazia serve per spersonalizzare la responsabilità;</p>
Opportunità	<p>L'Ambito entri nei processi e coinvolgi anche l'AAS, Integrazione Socio Sanitaria reale  I SSC e il territorio potrebbero rinforzarsi a vicenda, migliorando e aumentando la comunicazione  Creare dei gruppi di lavoro con utenti omogenei.  Fondamentale che AS vengano sgravate da burocrazia e problemi amministrativi  L'AS è autorizzata a contattare chiunque, è legittimata a farlo;  L'attività territoriale, l'osservazione dinamica, permettono di avere segnali per intervenire prima  Con LDC forse non diminuisce la casistica, ma la gestisci diversamente, la gente si fida e agevola il lavoro;  L'operatore territoriale che fa filtro indirizza ed anticipa, così che si possa mirare meglio l'intervento;  AS che fa lavoro di comunità ha più antenne e tutti hanno la mappa dei soggetti con cui collaborare;  Budget limitato e concentrato sulla soluzione dei casi</p>
Rischi	<p>La comunità è volatile se non c'è un'istituzione che porta avanti un'idea  As soc ha il potere decisionale, la regia, gli strumenti pratici per portare avanti i vari interventi, l'educatore rischia di diventare un "passaggio" in più  Il lavoro di rete su caso senza comunità difficilmente produce risultati;  Empowerment degli AS;  Una risposta lenta perpetua la visione di un servizio distante e rischia di aggravare le situazioni;</p>

Pratiche in essere	<p>Lavoro di gruppo con disoccupati e nuove povertà Comune bergamasco;  Tutti i progetti degli ultimi anni con 8x1.000 miravano al lavoro di rete e con servizi  Interventi in accordo e relazione con le caritas e altri soggetti ecclesiastici  Progetto genius loci e altri progetti di territorio (TOP, LINK)</p>
Esperienze conosciute e suggerimenti	<p>Una figura sul territorio, un animatore di comunità, sarebbe utilissimo, mettendo in connessione le realtà che fanno lo stesso lavoro;  Il territorio è ricco di potenziali, ma va supportato e messo nelle condizioni di esprimerli, va orientato  La formazione condivisa (territorio- SSC) non è solo formazione teorica ma anche sperimentazione sul campo, o quando è finalizzata a pensare e realizzare un progetto;  Il lavoro di comunità necessita di un supervisore che orienti e guidi e tenga le fila, durante tutto il processo  L' as. Soc deve stare nel territorio, deve conoscerlo per poter fare il proprio lavoro: nel lavoro territoriale è l'as soc che deve stare in rete con associazioni parrocchia scuola ecc.  Immaginando un' as soc che è presente alcuni momenti della settimana in quartiere uno sportello territoriale per chi si vergogna di accedere all'istituzione SSC  Uno sportello dove si possono anche fare proposte, trovare volontari, coinvolgere giovani disoccupati  specializzazione di alcune AS che facciano raccordo coi servizi, altre con territorio;  Tutte le AS dovrebbero fare Segretariato Sociale;  Lavoro di gruppo tra AS per sviluppare momenti riflessivi;  Fare in modo che le domande di aiuto economico vengano gestite in gruppo;</p>

	<p>Telefoni, sms, social aiutano a velocizzare la risposta. Spesso in mezz'ora risolti con il cellulare.</p> <p>Utilizzo ASK, domanda in maniera anonima e risposta immediata e PER TUTTI;</p>
<p>Come operare con/nel territorio</p>	<p>La regia del lavoro con il territorio deve essere istituzionale;</p> <p>Chi eroga fondi alle associazioni dovrebbe porre delle condizioni;</p> <p>Le AS devono essere coinvolte e fare lavoro con la rete, non solo casistica;</p> <p>Gli operatori di strada diventano un centralino territoriale, sono un filtro che anticipa l'intervento del SSC;</p> <p>Recuperare la dimensione della visita domiciliare, la gente deve vedere in macchina per il paese;</p> <p>L'AS deve avere un ruolo di regia: filtrare, valorizzare e coltivare, L'AS non deve essere per forza dentro a tutto ma lo deve conoscere;</p> <p>Serve un sistema concordato di gestione delle comunicazioni con tutti gli attori coinvolti, difficile pensare che possa gestirlo solo il SSC, serve un potenziamento dell'educativa di strada;</p> <p>Fornire a tutti i soggetti coinvolti la mappa degli altri che operano sul territorio;</p>
<p>Come sviluppare lavoro di comunità</p>	<p>Serve un lavoro di sviluppo della fiducia (empowerment) per le AS nel lavoro quotidiano di LDC;</p> <p>Valorizzando il territorio si può ridurre l'aspetto assistenzialistico, favorendo un'attivazione del territorio</p> <p>Una presenza in territorio sarebbe fondamentale per rinforzare e allargare la rete del volontariato, per ricostruire senso del bene comune.</p> <p>Occorre contestualizzare il bisogno al quartiere e capire quale siano le risposte possibili della comunità;</p> <p>Bisogna saper valorizzare le capacità delle persone e la dimensione dello SCAMBIO;</p> <p>Almeno il 50% del lavoro di un AS dovrebbe essere di comunità;</p> <p>L' LDC deve far nascere idee che si sviluppino autonomamente (ob. Generativo);</p> <p>Diversificazione professionale prevede che l'AS sia capace di animare la comunità;</p> <p>Andare a casa delle persone, attivare gruppi avere disponibilità al lavoro fuori orario;</p> <p>L'AS deve essere CATALIZZATORE di relazioni;</p> <p>Nei territori operatori e AS lavorano e vanno assieme</p> <p>È inutile essere esperti perché chi accoglie e integra è la comunità;</p>

### 6.3. Analisi di alcune pratiche esterne al pordenonese

Rispetto agli ambienti esterni al pordenonese, si è attinto da esperienze dirette e indirette del Nord Italia, permettendo di intercettare diversi elementi tra cui i dispositivi, i macro accordi, le direzioni di lavoro, le visioni, indicazioni più specifiche rispetto a progettualità di lavoro di comunità e nello specifico del ruolo del Servizio Sociale.

Di seguito vengono presentate innanzitutto brevemente le esperienze con cui si è entrato in contatto, per poi presentarle con maggiore dettaglio in riferimento ad alcuni snodi di interesse. In particolare, l'attenzione viene posta su a) le visioni e i dichiarati; b) le dimensioni della governance e del governo dei macro processi/progetti; c) la dimensione organizzativa; d) i vincoli/condizioni immaginate, i rischi, le derive, le attenzioni e le criticità; e) alcuni suggerimenti pratici.

#### 6.3.1. Presentazione delle esperienze analizzate

Di seguito viene proposta una breve presentazione delle esperienze con cui si è venuto a contatto nel corso del lavoro, esplicitandone le caratteristiche salienti.

<b>Fondazione Cariplo</b>
il sostegno mira a sperimentare progetti che si orientino verso forme di innovazione; Si tratta di promuovere sperimentazioni sostenibili di welfare comunitario che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque e che, al contempo, siano in grado di innescare processi partecipati che garantiscano il coinvolgimento della società e dei cittadini, rendendo maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta. Tale approccio passa anche attraverso il ripensamento della spesa sociale attuale e la capacità di attrarre risorse private, mobilitando una società civile che partecipa e investe sui valori della solidarietà, della reciprocità e del bene comune

<b>Progetto #oltreiperimetri (Rho)</b>
Nel dichiarato, gli obiettivi del progetto sono rigenerare la comunità e attenuare le povertà. Poiché le "nuove" persone vulnerabili faticano ad esprimere i propri bisogni, impedendo in tal senso lo sviluppo di risposte adeguate agli stessi, il progetto si propone di aumentare le possibilità per questi soggetti di comunicare le proprie difficoltà anche al di fuori dei consueti canali utilizzati dal sistema dei servizi. In pratica, si vuole sviluppare e diffondere una capacità di lettura e sensibilità alla vulnerabilità con perimetri più ampi rispetto a quelli finora tracciati, provando a restituire alla comunità locale una maggiore attenzione e responsabilità rispetto alle persone in difficoltà. In questo senso l'intento è quello di "deperimetrare" gli accessi al sistema sociale di sostegno alle persone, ampliando il novero dei contesti dove si esprimono - ed eventualmente affrontano - i problemi, prima che questi approdino presso i servizi sociali tradizionali. Banche, patronati Acli, aziende partecipate e scuole, ad esempio, possono essere luoghi di aggancio al di fuori dei normali canali di accesso, e proprio su questi il progetto vuole compiere un investimento strategico a partire da una adeguata e partecipata formazione di chi ne è protagonista. Il lavoro di coinvolgimento di attori "non convenzionali", a cui viene attribuito un ruolo di "recettori" e "segnalatori sensibili" dei problemi delle persone si svilupperà in particolare seguendo due direttrici. Da un lato si punta alla rigenerazione di legami di comunità attraverso un aumento di spazi pubblici, beni comuni e nuovi luoghi "ricettivi", sensibilizzando i cittadini sui problemi della vulnerabilità. Dall'altro lato si vogliono attenuare gli effetti dell'impoverimento, intervenendo in particolare su tre aspetti: precarietà del

lavoro, non sostenibilità dell'abitare ed indebitamento.

#### **Manifesto della Provincia di Bergamo**

Le indicazioni proposte dalla Provincia di Bergamo si concentrano su diversi aspetti: il richiamo al mandato, rispetto alla conoscenza, al coinvolgimento attivo e all'empowerment del territorio, - fondato su un codice simbolico e valoriale che richiama alla solidarietà, alla sussidiarietà, alla cittadinanza attiva e alla partecipazione. Analizza anche in specifico le condizioni necessario per un tale passaggio, che individua in un mandato istituzionale chiaro, la condivisione dell'oggetto di lavoro con i soggetti del territorio, e la "decostruzione dei propri attaccamenti".

#### **Comune di Crema**

Il comune di Crema punta su innovazione a tutto campo – innova il modo di lavoro del servizio sociale "riorganizzazione interna per lo sviluppo di un approccio comunitario" – attivando anche lavoro sul territorio; attiva – con Fondazione Cariplo – un percorso di animazione di comunità in ogni quartiere.

#### **Comune di Reggio Emilia**

Con un lungo percorso di accompagnamenti ha ripensato alle proprie modalità di intervento, dando vita a equipe miste che implementassero la funzione specifica dell'accoglienza -accesso – tenendola in stretto contatto con la funzione territoriale, con la collocazione fisica degli staff nei quartieri (Poli)

#### **Il "Patto fondativo, con e nella comunità" del Comune di Parma**

Il piano strategico di Parma si sviluppa con l'obiettivo di incentivare lo sviluppo comunitario, incoraggiando le relazioni di prossimità, la partecipazione attiva per favorire il ben-essere delle famiglie, l'integrazione, la coesione e la solidarietà; valorizzare e far crescere la capacità dei cittadini; - promuovere la crescita di reti di relazioni di fiducia reciproca, di scambio e mutuo aiuto, di incontro tra bisogni e disponibilità solidale di tempo e competenze per soddisfare tali bisogni; dare vita a nuove progettualità e/o ri-orientare quelle già in essere;

#### **Progetto "Rigenerare valore sociale nel lodigiano" (Lodi)**

Promosso dal Comune di Lodi in partnership con decine di altre organizzazioni del territorio, si sviluppa su 62 Comuni della provincia lodigiana e si rivolge a un bacino potenziale di 233.097 persone. L'obiettivo dell'iniziativa è contrastare il progressivo impoverimento dei nuclei familiari del territorio sperimentando nuovi modelli d'intervento che si sviluppino seguendo una logica multidimensionale attenta a tre aspetti considerati determinanti per la vita delle famiglie: abitazione, lavoro e accesso a beni di prima necessità. In poche parole, l'idea è quella di integrare gli interventi pubblici, privati e del terzo settore attivando reti, protocolli per condivisione di responsabilità, risorse e informazioni, costituendo in tal senso organismi di governance che tengano insieme tutti gli attori che a diverso titolo offrono servizi alle famiglie. Tali interventi, non mirano solo a fornire servizi assistenziali, ma si prefiggono di ri-generare legami sociali che con gli anni si sono indeboliti, riattivando le comunità locali per rispondere alle necessità emergenti al proprio interno. In sostanza si tratta di affrontare il tema dell'impoverimento delle famiglie non solo fornendo assistenza materiale, ma puntando a un progressivo sviluppo delle relazioni sociali che negli ultimi decenni, per diverse ragioni, sono andate sfaldandosi. Una strada certo non semplice, attraverso la quale si vuole tuttavia innovare la gestione delle problematiche e, più in generale, cambiare l'approccio metodologico e culturale dell'intervento sociale a contrasto della povertà. Le azioni principali Il progetto,

come detto, si articola su tre dimensioni principali attraverso le quali aumentare il protagonismo delle comunità locali a sostegno delle famiglie. Tali azioni toccano le problematiche che, a giudizio dei promotori del progetto, risultano più impellenti per le famiglie in difficoltà del territorio lodigiano: casa, lavoro e cibo. Su queste dimensioni sono state quindi pensate alcune azioni ri-generative di ampio respiro. Quindi: Ri-abitare le case, Ri-generare lavoro, Ri-distribuire cibo.

#### **Comune di Venezia**

L'esperienza dei Servizi di Venezia si caratterizza per una grande capacità innovativa e di intervento realizzata nel passato – Molto lavoro di strada e di territorio, pieno coinvolgimento del servizio sociale, lavoro di comunità con finalità di prevenzione e promozione. In particolare il lavoro ruotava attorno a due assi principali - cura protezione tutela eliminazione situazioni povertà e dall'altra prevenzione individualizzata, verso gruppi, prevenzione (universale) popolazione, partecipazione solidarietà. I tagli alla spesa hanno portato a ridurre il lavoro di comunità, facendo sì che la cura delle reti passi molto attraverso il lavoro sui casi. Chiuso, prevenzione universale, ovvero gli interventi sensibilizzazione su temi o aspetti educativi o rapporto al consumo, interventi animativi senza individuare gruppi. Restano le prese in carico, interventi a gruppi o condizioni, sviluppando l'area della promozione delle risorse e partecipazione. Un volta rimotivato c'è un modo diverso su stare sul caso, senza per questo dare la delega. Si cerca, si continua di attivare un percorso di aiuto tramite lavoro di rete su caso o di rete su problemi

#### **Comune di Bergamo e Val Cavallina**

L'accento viene posto sulla ineluttabilità di un lavoro con il territorio, a partire da ragioni valoriali, e supportate da ragionamenti di efficacia ed efficienza, lavoro da realizzarsi in primis con forma mentis, a prescindere dalla disponibilità di figure operative che possano prendersi il carico maggiore del lavoro con il territorio. Nello specifico vengono presentate iniziative di inclusione incentrate attorno a gruppi di risparmio che lavorano con le persone in difficoltà economica.

#### **Ambito di Castellarano (Re)**

Nicoletta Spadoni con Ivo Mazzoli, del libro "Piccole imprese globali. Una comunità locale costruisce servizi per le famiglie" riporta alcune esperienze – una di attivazione di un servizio, Centro per le Famiglie, nata con la modalità classica del lavoro di comunità, con ricerca azione e grande coinvolgimento della popolazione – con relativo grande coinvolgimento figura dell'AS che ha condotto tutta l'attività – e che ha originato il libro scritto con Ivo Mazzoli. Questa modalità di lavoro diventa prassi, dando, fra le altre, origine a gruppo aperto permanente, con l'idea di aggregare le nuove povertà – che si mescolano con le classiche.

#### **Ufficio di Piano di Sondrio**

L'esperienza fra quelle supportate dalla Fondazione Cariplo comporta grandi alleanze, e - come tutti questi macro progetti – un insieme di azioni progettuali – lavoro, supporto. Nello specifico l'esperienza è quella dell'Emporion, un lavoro di coinvolgimento di numerosi risorse – materiali e immateriali – che vengono emesse a disposizione di famiglie in stato di precarietà, vulnerabilità. Il lavoro del Servizio sociale sta in questa relazione, di lavoro con il territorio e "rilancio" delle molte situazioni che entrano in contatto con il servizio.

### 6.3.2. Elementi trasversali alle pratiche censite

Nell'analizzare i contenuti delle esperienze esterne al pordenonese si è cercato di organizzarne i contenuti secondo 3 macro-aree principali, che ricalcano (in parte), le direttrici analitiche già utilizzate per esplicitare i risultati delle interviste interne ed esterne territoriali:

- Le visioni più ampie di welfare (comunitario);
- Gli assetti di governance;
- L'operatività del Servizio sociale nei territori.

#### Le visioni più ampie di welfare (di comunità)

Nelle esperienze considerate vi sono, in alcuni casi, dichiarazioni di intenti, in altre visioni di ampio respiro che richiamano fortemente la comunità e il suo coinvolgimento pieno nella definizione delle questioni e nell'affrontarle (dal "Patto fondativo, con e nella comunità" del piano strategico del Comune di Parma, alle linee guida promosse dalla Fondazione Cariplo). L'elemento che forse emerge con più forza è l'indicazione a lavorare nelle direzioni di una ricostruzione del tessuto sociale, della coesione, della valorizzazione e del coinvolgimento delle risorse e dei soggetti che abitano i territori, operando su diverse scale.

Nelle schede che seguono evidenziamo i tratti salienti emersi dalle interviste e/o dai contributi raccolti.

<b>Fondazione Cariplo</b>
<p>I sostegno mira a sperimentare progetti che si orientino verso forme di innovazione. Si tratta di promuovere sperimentazioni sostenibili di welfare comunitario che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque e che, al contempo, siano in grado di innescare processi partecipati che garantiscano il coinvolgimento della società e dei cittadini, rendendo maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta. Tale approccio passa anche attraverso il ripensamento della spesa sociale attuale e la capacità di attrarre risorse private, mobilitando una società civile che partecipa e investe sui valori della solidarietà, della reciprocità e del bene comune. Un rinnovamento del welfare locale che si realizzi quindi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'innovazione di servizi, processi e modelli per rispondere ai bisogni sociali in un'ottica di co-programmazione e co-produzione di risposte flessibili, personalizzate e multidimensionali, che superino l'appiattimento dei servizi sulle prestazioni, aprano a nuove forme di socialità e mutualità investendo sull'aggregazione della domanda e promuovano prevenzione del disagio e processi di autonomia e di inclusione sociale;</li><li>• la valorizzazione e la connessione delle risorse delle persone, delle famiglie e del territorio in una prospettiva comunitaria,</li></ul> <p>In particolare sono queste le indicazioni per una innovazione dei servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- flessibilità, personalizzazione e multi dimensione;</li><li>- prevenzione del disagio, "normalità" e "de-perimetrazione" degli accessi;</li><li>- processi di promozione autonomia e inclusione sociale e generatività;</li><li>- nuove forme di socialità e mutualità;</li></ul> <p>e le seguenti come innovazioni di processo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- integrazione e ricomposizione delle risposte;</li><li>- socializzare i bisogni e l'aggregazione della domanda e delle risorse (tecnologia);</li><li>- ritessitura dei legami, con il coinvolgimento del volontariato e delle famiglie;</li></ul>

### **Il piano strategico di Parma – “Patto fondativo, con e nella comunità”**

Nel Piano del Comune di Parma viene proposto “un nuovo Welfare inteso come sviluppo di comunità. Obiettivo del nuovo Welfare è il cosiddetto Patto nella Comunità, che tenterebbe di porre fine a una cultura dell’assistenzialismo per favorire il sorgere di *“un’architettura comunitaria costruita insieme tra istituzioni, associazioni, cooperative e tutti gli enti del non profit, e soprattutto con i cittadini e le famiglie; un’architettura fondata sul binomio opportunità/responsabilità, sul senso di appartenenza e di solidarietà, sullo scambio ed il dono, ma anche sul rigore ed il rispetto delle regole nell’uso delle risorse finanziarie pubbliche e private, nell’uso dei beni comuni. Un nuovo Welfare, dunque, costruito con la città e per la città e che sia centrato sulla comunità, intesa come competente, perché dotata di un ruolo e di un protagonismo attivo, nonché come “luogo di relazioni in cui i cittadini non sono solo portatori di bisogni, ma anche di grandi competenze e risorse. Luogo di partecipazione e cittadinanza attiva, di responsabilità diffusa e condivisa, di ricostruzione di legami sociali solidali, gli unici in grado di contrastare la solitudine con i quali gli individui sono spesso costretti ad affrontare problemi di carattere sistemico e la quotidiana fatica del vivere in sistemi relazionali complessi. Si tratta di investire nella costruzione partecipata di una cittadinanza attiva capace di interpretarsi come animatore informale di prossimità all’interno di una comunità locale fatta di problemi che non possono essere privatizzati ed affrontati in solitudine dalle persone, ma fatta anche di potenziali risorse che chiedono di essere mobilitate per potersi mettere in gioco”* (<http://www.comune.parma.it/citta/benessere-e-stili-di-vita/approfondimento/Il-nuovo-Welfare-di-Parma-come-percorso-di-sviluppo-di-comunita.aspx>)

### **Venezia – “Solo se è solidale”**

Su un piano più concreto, frutto dell'esperienza di anni di interventi, vale la pena sottolineare quanto detto da Meme Pandin, dirigente del servizio Sociale di Marghera Mestre-Venezia *“Il lavoro di comunità è tale, e sensato, solo se è solidale, promuove solidarietà con l’idea che i rapporti migliorano [...]. Ritorniamo ai fondamentali, ai valori fondanti, per non perdere il senso delle cose. Visione di comunità, la persona, i diritti, tutti gli strumenti e le risorse rimesse in gioco. Non puoi sempre inventare cose nuove. Fondamentale la centralità della persona degli anni 80 partendo dalla persona accompagnandola sul territorio. Bisogna avere delle visioni altrimenti la realtà ti attrae troppo; fondamentale chiedersi ogni tanto da dove vieni e perché abbiamo fatto delle scelte. L’operatore viene da una sua esperienza valoriale, una delle nostre funzioni è quella di ricordare quali sono i valori fondamentali quando hai davanti la persona. Sarebbe utile esporre fuori al servizio sociale la carta dei diritti per rimettere i valori al centro. Involuzione dei contratti”*. (intervista a Meme Pandin)

## Gli assetti di governance

Anche gli assetti di governance vengono visti diversamente e nella loro evoluzione. Il soggetto pubblico e il Servizio Sociale non sono più visti come unico attore centrale, ma ci si immagina una pluralità di soggetti coinvolti, una governance a guida multipla, patti territoriali, sviluppo di progetti di fundraising e lavoro a bandi.

### Rho

*“Il progetto finanziato da Fondazione Cariplo “Oltre i perimetri”, spinge molto sul concetto del Welfare generativo, per generare capitale sociale non in assenza di risorse pubbliche, ma con un miglioramento nell’utilizzo delle stesse. Deve essere il tessuto del welfare sociale a rafforzare il settore pubblico e non viceversa”. (Intervista Giuseppe Cangialosi, dirigente Sercop, Azienda dei servizi sociali che implementa il progetto)*

### Sondrio

*“Il servizio pubblico non è più al centro del mondo anche se gli operatori fanno fatica a non viverci in questa posizione centrale. Non siamo determinanti nell’orientamento delle politiche sociali sia in termini di tutela dei diritti, sia in termini di attivazione di misure di aiuto per la gente. Grande dibattito. C’è qui questa consapevolezza, anche noi abbiamo fatto un lavoro su questa questione. Siamo uno degli snodi su cui si gioca la partita, non quello determinante”. (Intervista Luca Verri, responsabile Ufficio di Piano, Sondrio)*

### Venezia

*“le politiche dell’Amministrazione non hanno incentivato la governance - il rapporto con il privato sociale, - bensì hanno assunto persone, limitando le esperienze di sussidiarietà, con operatori propri con cui far le proprie cose. (Intervista Meme Pandin)*

### Fondazione Comunitaria della Provincia di Lodi

La Fondazione ha l’obiettivo di migliorare la qualità di vita della comunità lodigiana e rafforzare i legami di solidarietà tra pubblico e privato sociale, attraverso la gestione di donazioni e di fondi raccolti per scopi di utilità sociale, un’organizzazione completamente indipendente ed autonoma, sia nella gestione del proprio patrimonio, che nelle scelte di erogazione. La Fondazione si propone quale intermediario tra donatori e mondo non-profit, e offre vari servizi ai suoi diversi interlocutori: assistenza alla progettualità del non-profit, informazioni sulle opportunità di solidarietà e di benefici fiscali, garanzie nei confronti dei donatori, rendiconto di quanto è stato realizzato. La proposta progettuale specifica, denominata *“Rigenerare valore sociale nel lodigiano”* (uno dei 640 progetti finanziati dalla Fondazione negli ultimi 13 anni) si pone la finalità di contrastare il fenomeno dell’impoverimento incrementale delle famiglie attraverso la sperimentazione di un nuovo modello di intervento che innovi e trasformi le modalità di affrontare il problema agendo in logica multidimensionale su tre aspetti costitutivi dell’impoverimento: 1) abitare, 2) lavorare e avere accesso ai beni di prima necessità quali il cibo, ed 3) investendo sul piano dei legami sociali e dell’attivazione della comunità.

Questo progetto in specifico mostra come un soggetto esterno al pubblico e al privato operativo si collochi “nel mezzo” proponendosi come collettore di risorse e progettualità nelle quali il pubblico mantiene ruolo di regia ma si avvantaggia delle potenzialità di innovazione, flessibilità e capacità di fundraising di un soggetto del privato sociale.



### **Il piano strategico del Comune di Parma**

Dal punto di vista della governance, il Piano di Parma si caratterizza per la partnership tra soggetti di natura giuridica diversa. Nell'accordo infatti troviamo Comune di Parma, Provincia di Parma, Caritas, Fondazione Cariparma, Forum Solidarietà, Forum del Terzo Settore, e il Consorzio Solidarietà Sociale con il quale le suddette Parti si impegnano a collaborare nel promuovere un progetto integrato ed organico che sostenga la realizzazione di un "Patto Fondativo con e nella comunità", con l'obiettivo di:

- incentivare lo sviluppo comunitario, incoraggiando le relazioni di prossimità, la partecipazione attiva per favorire il ben-essere delle famiglie, l'integrazione, la coesione e la solidarietà;
- valorizzare e far crescere la capacità dei cittadini;
- promuovere la crescita di reti di relazioni di fiducia reciproca, di scambio e mutuo
- aiuto, di incontro tra bisogni e disponibilità solidale di tempo e competenze per soddisfare tali bisogni;
- dare vita a nuove progettualità e /o ri-orientare quelle già in essere;

### L'operatività del Servizio sociale nel territorio

Giungendo allo specifico del lavoro del servizio sociale, vi sono alcune interessanti indicazioni verso l'apertura al lavoro con e nella comunità. Troviamo in questa sezione non solo indicazioni pratico-operative ma anche e soprattutto le visioni del Servizio sociale (nel territorio).

#### **Manifesto della Provincia di Bergamo**

Le indicazioni proposte dalla Provincia di Bergamo si concentrano su diversi aspetti: il richiamo al mandato, rispetto alla conoscenza, al coinvolgimento attivo e all'empowerment del territorio, - fondato su un codice simbolico e valoriale che richiama alla solidarietà, alla sussidiarietà, alla cittadinanza attiva e alla partecipazione. Analizza anche in specifico le condizioni necessario per un tale passaggio, che individua in un mandato istituzionale chiaro, la condivisione dell'oggetto di lavoro con i soggetti del territorio, e la "decostruzione dei propri attaccamenti". Troviamo nel testo:

- *"Il lavoro degli assistenti sociali per lo sviluppo e la promozione del territorio è prerogativa professionale alta, anche se spesso relegato ai ritagli di tempo non utilizzati per l'intervento professionale a favore del singolo caso".*
- *"L'assistente sociale non può prescindere da una precisa conoscenza della realtà socio-territoriale" (art. 35 Codice deontologico). "Deve conoscere i soggetti attivi in campo sociale sia pubblici che privati e ricercarne la collaborazione per obiettivi ed azioni comuni" (art. 38 Codice deontologico). L'azione comune che prende avvio dal servizio sociale si sviluppa dalla consapevolezza dei soggetti e dalla loro titolarità e responsabilità al conseguimento degli obiettivi dati. Quindi rappresenta per il territorio un investimento di pensiero collettivo, un empowerment permanente, una lettura virtuosa del contesto locale in una prospettiva politica alta, un processo di autosostegno della comunità e dell'insieme dei singoli".*
- *"Cittadinanza attiva è la capacità dei cittadini di organizzarsi autonomamente in una molteplicità di forme per tutelare diritti esercitando poteri e responsabilità nelle politiche pubbliche per cura dei beni comuni".*

#### **Corso di Laurea in Servizio Sociale del Piemonte Orientale**

Elena Allegri è supervisor e preside del Corso di Laurea in Servizio Sociale del Piemonte Orientale. Il suo corso di Tecniche del Servizio sociale è articolato in tre unità di apprendimento:

1. Lavoro di gruppo e con i gruppi: Definizione, confini, comunicazione, clima, ruoli, leadership, processo decisionale. Gruppi di lavoro, gruppi nel territorio, gruppi di auto-mutuo aiuto. Teorie, metodi e strumenti del servizio sociale per lavorare con i gruppi.
2. Servizio sociale di Comunità Approcci teorici di networking e di lavoro nella comunità: uno sguardo all'elaborazione italiana di servizio sociale. Fondamenti teorici e implicazioni operative. Il progetto e la rete: ruoli, funzioni, metodo, strumenti, negoziazione, valutazione.
3. Processi di rielaborazione del lavoro sociale. La ricerca nel Servizio sociale: processi di rielaborazione e di consolidamento. Significato e funzioni delle pratiche riflessive e della supervisione nel servizio sociale.

#### **Comune di Crema**

Il comune di Crema punta sull'innovazione attraverso un percorso di animazione di comunità in ogni quartiere. Dall'intervista condotta si propongono qui i tratti più salienti rispetto al lavoro dell'AS e il territorio:

*“Si è quindi deciso di suddividere gli assistenti sociali non più per target ma per quartieri (5 quartieri), creando delle equipe composte da 2 assistenti sociali e un educatore, ciascuna referente per quartiere. In tutto al momento il servizio sociale impiega 9 assistenti sociali e due educatori assunti dal Comune più altri due assistenti sociali e 3 educatori forniti da un consorzio del privato sociale attraverso un percorso di co-progettazione.*

*L'avvio del processo ha visto una prima fase di aggancio nei quartieri che ha avuto una durata di 6-8 mesi durante i quali si sono seguiti due filoni:*

- 1. La presa in carico integrata di casi già noti al servizio in continuità con ciò che si era già avviato prima;*
- 2. L'individuazione di bisogni collettivi nelle 5 zone di intervento per cercare di dare risposte comunitarie.*

*Inoltre nel 2014, nell'ambito della prima edizione del bando della Fondazione Cariplo, si è ottenuto il finanziamento del progetto «Wel(l)fare legami» che è stato avviato a partire dal mese di giugno del 2015 e che per 3 anni sosterrà un'ulteriore dimensione del lavoro nei quartieri attraverso la creazione di laboratori di comunità e di spazi permanenti [...]”.*

*Interessanti inoltre gli snodi organizzativi:*

*“Abbiamo potenziato un servizio di accoglienza unitario, attraverso la creazione di uno sportello informativo con un assistente sociale dedicata aperto tutte le mattine all'interno della sede centrale dei servizi sociali, che riceve senza appuntamento e che ha la doppia funzione di informare e di valutare previamente che tipo di percorso strutturare. La valutazione viene fatta in seguito ad un paio di colloqui da parte dell'assistente sociale responsabile dello sportello in congiunto con l'ufficio amministrativo e, quando necessario, con gli operatori sociali di zona attivi nei quartieri. In pratica lo sportello serve a mediare il passaggio dal servizio al territorio. Per scelta nei quartieri non abbiamo aperto ulteriori sportelli, perché stiamo cercando di avvalerci di spazi già in essere, per cui, a seconda dei casi, utilizziamo le sedi che gli stessi attori dei territori ci mettono a disposizione, co-progettando insieme gli incontri e le tematiche”.*

*E ancora sui cambiamenti organizzativi: “La fase di aggancio è ancora in corso. L'idea è stata quella di stimolare momenti di incontro tra le realtà associative/gli attori del territorio e gli operatori del servizio sociale al solo scopo di farsi conoscere e sviluppare reti di prossimità. In questa fase è stata fondamentale la presenza dei nostri operatori all'interno di iniziative già in essere nei quartieri (ad es. durante la distribuzione degli alimenti da parte della Caritas). Si è cercato di non perdere il presidio dei casi, ma di rafforzare il legame con gli attori che operano nel territorio. Per fare ciò si è reso indispensabile potenziare lo staff amministrativo del Servizio sociale per permettere ai nostri assistenti sociali di avere più tempo buono da dedicare al lavoro sul territorio e al lavoro di comunità, che mano a mano diventerà la loro attività prevalente. Si sta lavorando anche per alleggerire ulteriormente il carico di lavoro degli operatori cercando per esempio di delegare ad altri la gestione degli amministratori di sostegno e potenziando, attraverso un grande investimento, la cartella sociale informatizzata per gestire in modo più efficiente la cartella sociale degli utenti”.*

*Il responsabile del servizio conclude ammettendo che: “è stato molto faticoso entrare nell'ottica di abbandonare la gestione stretta del caso singolo per favorire una gestione condivisa con le realtà del territorio. Si è dovuto passare dal singolo alla comunità ma anche dalla comunità al singolo. Il lavoro sicuramente è stato facilitato dalla formazione che abbiamo ricevuto dallo studio APS e che di fatto ha cambiato i contenuti della professione”. (Intervista a Angelo Stamghellini)*

#### **Comune di Reggio Emilia**

Con un lungo percorso di accompagnamenti il Comune di Reggio Emilia ha ripensato le proprie modalità di intervento, dando vita a equipe miste che implementassero la funzione specifica dell'accoglienza,

tenendola in stretto contatto con la funzione territoriale e con la collocazione fisica degli staff nei quartieri. Un primo elemento di lavoro ha riguardato l'accesso dell'utenza: *"Si è investito sulla funzione specifica dell'accoglienza – che serve a decodificare le richieste delle persone, ma diventa uno sodo cruciale di elaborazione - di pensiero, di mediazione, fra le richieste di aiuto e le possibilità del servizio a rispondere. E' interfaccia fra i problemi dei singoli e i problemi sociali"*. La funzione accoglienza (accesso) è molto connessa alla funzione territoriale, in cui vi è uno spazio organizzativo in ogni polo – sede del servizio, dove confluisce lo sportello sociale, con un operatore dedicato

Questo ha agevolato il passaggio ad un diverso approccio del Servizio. *"Le risposte non sono spesso speculari alla richiesta: il disagio è spesso un segnale che qualcosa non funziona, ma non è risolvendo il disagio dichiarato che le persone stanno meglio. Ora si cerca di lavorare in prevenzione, condividendo la responsabilità di lettura dei fenomeni e delle possibili soluzioni (con gli operatori territoriali, ndt). E' un ruolo di accompagnamento, dall'analisi dei dati, conduzione dei gruppi, mettere insieme le diverse percezioni e istanze, costruire una ipotesi di problema più globale e aderente. Le competenze quindi evolvono, si costruisce fiducia, è competenza relazionale che va sviluppata"*.

La responsabile del servizio conclude sottolineando come sia stato *"Difficile da farsi. C'è stato un confronto aperto e fiducia con il privato sociale. Assumere il territorio come fulcro del lavoro sociale significa riconoscere le competenze ed incrociare le letture, le conoscenze che il servizio ha, costruendo insieme ai protagonisti della comunità locale le ipotesi di problema su cui lavorare insieme"* (Germana Corradini, responsabile Servizio Sociale, Comune di Reggio Emilia)

#### **Comune di Venezia**

Nella ridefinizione del Servizio, dopo aver abbandonato l'idea di una prevenzione ad ampio raggio, *"restano le prese in carico, interventi a gruppi o condizioni, sviluppando l'area della promozione delle risorse e della partecipazione. Un volta rimotivato l'assistente sociale, c'è un modo diverso su stare sul caso, senza per questo dare la delega. Si cerca di attivare un percorso di aiuto tramite rete – che sia rete su caso o rete su problemi. A questo si affianca l'impegno degli educatori su progetti specifici per promuovere risorse, volontari, opportunità a accompagnamenti di utenti. Il lavoro di comunità è tale, e sensato, solo se è solidale, promuove solidarietà con l'idea che i rapporti migliorano"*.

Rispetto alla relazione delle assistenti sociali con gli educatori, Meme Pandin continua *"lo snodo è la centratura sulle persone, lasciando perdere i processi, i fenomeni, e i cambiamenti sulle persone a partire da un lavoro che prende avvio dall'operatore proattivo e si adopera per costruire reti solidali attorno. Abbiamo costituito uno staff di operatori con un assistente sociale andando nel territorio a promuovere. Il servizio chiede aiuto: "Noi abbiamo bisogno di te", il servizio va dal cittadino, "io non ce la faccio, puoi aiutarmi?". Definita la metodologia, serve poi definire le cose che il cittadino può fare, la formazione ai volontari, il riconoscimento delle persone, i "gettoni", gli spazi di lavoro. Attivo la comunità a partire dalla persona che ho in carico. Fondamentale è la centratura sull'utente e il costruire reti solidali attorno a lui"*.

#### **Ambito di Sondrio**

Il lavoro dell'ambito di Sondrio prende le mosse dalla consapevolezza che: *"Il servizio pubblico non è più al centro del mondo, anche se gli operatori fanno fatica a non viverci in questa posizione centrale. Non siamo determinanti nell'orientamento delle politiche sociali sia in termini di tutela dei diritti, sia in termini di attivazione di misure di aiuto per la gente"*.

Per quanto riguarda l'organizzazione del servizio *"con le assistenti sociali si è molto spinto a che il gruppo si stabilizzasse, sono state tutte assunte a tempo indeterminato, 13 persone piuttosto giovani. Con questo*

*gruppo, la tendenza è a responsabilizzarle in progetti che le hanno viste protagoniste con altri attori del territorio. C'è una dimensione territoriale spinta, gli operatori sono sguinzagliati nei Comuni. C'è non solo lo sguardo rispetto alla gestione del caso, ma impegno, gestione di processi all'interno di progetti definiti. Altro settore dove c'è stata specializzazione è stata la tutela minori, dove si tenta di tenere operatori che siamo più "medici generici", ti occupi un po' di tutto – anche se un po' di specializzazione serve. La gestione della casistica avviene sempre con uno sguardo al territorio. Moltissimo lavoro di equipe, su casistica e progettazione".*

*Rispetto al rapporto con gli educatori, questi ultimi "vengono coinvolti alla bisogna, anche se il lavoro dell'AS con l'educatore è molto forte: condividi percorsi, fai gruppi famiglia, fai aiuto e sensibilizzazione, e su alcuni temi, come la povertà, sei portato a lavorare tanto con i volontari. I servizi classici sono un po' tradizionali. Dove c'è prestazione c'è autonomia degli enti gestori. Dove sono progettazioni, per reti più grandi, a volte è l'Assistente sociale che collabora con l'operatore, del privato sociale, che ha di più la conduzione delle cose".*

*Infine, sulla logica dell'agire, si evidenzia "La necessità di attualizzare quello che abbiamo in mente dentro la logica di comunità. L'idea che sia un'altra roba, altro da te, mentre la comunità è attiva e la questione è "noi come stiamo in relazione con questa comunità attiva?". Entrare nei processi sociali da un altro senso al tuo lavoro, con il rischio – quello sì - di non capire cosa stai facendo".*

#### **Val Calvallina (BG) e Bergamo**

*Il LDC a Bergamo nasce in maniera particolare: "Non c'erano servizi costituiti, bisognava inventarsi tutto, il budget era irrisorio. Questi due dati hanno portato al LDC, anche se non sono mai riuscita a mettere in pratica un progetto vero e proprio di sviluppo di comunità da manuale, tipo ricerca azione con mandato chiaro, abbiamo sempre usato metodologie, tecniche per procacciare risorse, e connettere le risorse fra loro, le persone fra loro, e far nascere idee che potessero andare con le loro gambe". Monica Cellini aggiunge inoltre che "Il terreno è fertile perché le risorse sono sempre più scarse, torna il tema perché le risorse umane, le competenze, vanno a sopperire a quello che i servizi non possono offrire più, e poi perché serve ricostruire il tessuto sociale, le relazioni fra cittadini. Non c'è dietro una spinta politica, la volontà di ricostruire capitale sociale. Si parte dai problemi concreti, - la scuola l'integrazione, ma manca il salto verso la cittadinanza attiva. E' un aspetto interessante, la tutela (minori, ndt) esce dall'ambito strettamente clinico, diventa un problema di tante famiglie nella comunità la famiglia in disagio è una fra tante, ci si chiede come ci si può aiutare reciprocamente. Idealmente. Il lavoro che si può fare a partire anche dal problema economico: con la MAG si è scelto di fare la formazione, non il sostegno alla singola famiglia. Formazione a gruppi di operatori e gruppi di famiglie, al momento separati. Si crea relazione, oltre a rendere fertile il terreno". (si veda l'esperienza dei gruppi di risparmio)*

*Sul ruolo dell'assistente sociale e di altre figure territoriali precisa che "ha bisogno di una rete, di agganciare le persone a reti, le problematiche sono complesse. L'operatore sociale deve attrezzarsi con competenze di lavoro di comunità - perché dove sei fortunato hai operatori di comunità, altrimenti in qualche modo le reti devi attivarle, animarle, sostenerle. Non se ne può fare a meno – mentre oggi sempre più si fa lavoro dentro gli uffici. Se c'è anche l'animatore di comunità e oro, perché poi ci lavora lui, dopo che si è creato il contatto. Io AS devo uscire, e costruire le alleanze, ma poi vanno curate e non lo posso fare io. Ruolo un po' più da ufficio. L'animatore lavora fuori tutti i giorni, colui\lei che renda operativa la rete, che sviluppi le idee – lo puoi fare solo se sei lì, vedendo quali sono i fermenti, le opportunità, devi cavalcarle, quando le cogli". (intervista Monica Cellini)*

### **Castellarano (RE)**

Nicoletta Spadoni, AS di Castellarano (RE), racconta come ha approcciato il lavoro di gruppo: *“Vengo dalla Psichiatria, dove ho maturato un’attitudine; mi è molto piaciuto il lavoro con i gruppi, l’aspetto sociale, ne vedo la potenza l’efficacia. Il lavoro di gruppo è un potenziatore dell’efficacia dell’intervento. Conoscere l’utente in gruppo è altro, emergono le personalità, anche le più fragili e complesse, prevalgono le dinamiche positive di imitazione reciproca, si avverano le profezie positive”*.

Poi si sofferma sull’analisi del perché i progetti nati da un processo di ricerca-azione non abbiano coinvolto le colleghe: *“perché non ha contagiato il resto del servizio? Come operatori non riusciamo a intravedere le potenzialità, pensiamo di non avere strumenti – la formazione scolastica non li offre, le tirocinanti si appassionano alla casistica, nessuno si innamora del lavoro di comunità – i professionisti si appassionano alla storia dei singoli – mentre bisogna appassionare al lavoro di comunità”*.

Il punto fondamentale dell’esperienza è che nasce in maniera partecipata attraverso una ricerca azione di lungo periodo. Nelle sue parole, un bilancio: *“Il primo progetto, è stato un vero e proprio bagno di folla, fuori dall’orario di lavoro, nei contesti spontanei di comunità. Da questa fase poi, anche lavorando in modo istituzionale, cambia l’approccio mentale. Era un progetto legato alla 285, io poi non ho avuto ruolo in questo centro per le famiglie. Mi è rimasto l’approccio. Con l’arrivo della crisi, c’è meno personale, sono aumentati i cittadini che si rivolgono ai servizi in difficoltà, mi è venuto spontaneo pensare che la risorsa siano i cittadini – una risorsa in divenire, con cui crescere insieme, perché si vedono le cose in modo diverso – è una formazione sul campo, non si può trovare gustare vedere sentire che ce la si può fare, che è fattibile, bello, utile, efficace, faticoso, ma entusiasmante; acquisire informazione è piacevole ti da strumenti altri – come servizio non abbiamo grandi strumenti per conoscere il bisogno. Dal lavoro con le famiglie che era istituzionale, si è cambiata mentalità e modo. Se lo facessimo in tanti, cambierebbe modo di lavorare dei servizi”*.

Rispetto all’“innesto” del lavoro di comunità nella pratica del Servizio sociale conclude: *“Un 50 % del nostro lavoro dovrebbe essere lavoro di comunità, che poi risolve diverse questioni legate ai casi. L’assistente sociale deve fare entrambe le cose. Sono due modelli di lavoro che si compensano anche emotivamente: il Lavoro di comunità è faticoso dal punto di vista dei tempi, accelerazioni, richiede molta energia, essere sul tempo. Il tempo è etero-dettato, è faticoso, gli operatori non accettano perché ci piace programmare, controllare – è nodo che porta a rifiutare, perché è faticoso”*.

### **Progetto #oltreiperimetri (Rho)**

Nel dichiarato, gli obiettivi del progetto sono rigenerare la comunità e attenuare le povertà Poiché le “nuove” persone vulnerabili faticano ad esprimere i propri bisogni, impedendo in tal senso lo sviluppo di risposte adeguate agli stessi, il progetto si propone di aumentare le possibilità per questi soggetti di comunicare le proprie difficoltà anche al di fuori dei consueti canali utilizzati dal sistema dei servizi. In pratica, si vuole sviluppare e diffondere una capacità di lettura e sensibilità alla vulnerabilità con perimetri più ampi rispetto a quelli finora tracciati, provando a restituire alla comunità locale una maggiore attenzione e responsabilità rispetto alle persone in difficoltà. In questo senso l’intento è quello di “deperimetrare” gli accessi al sistema sociale di sostegno alle persone, ampliando il novero dei contesti dove si esprimono - ed eventualmente affrontano - i problemi, prima che questi approdino presso i servizi sociali tradizionali. Anche, patronati Acli, aziende partecipate e scuole, ad esempio, possono essere luoghi di aggancio al di fuori dei normali canali di accesso, e proprio su questi il progetto vuole compiere un investimento strategico a partire da una adeguata e partecipata formazione.

Nel novero delle attività in atto, interessante sembra il progetto *Job Community*, la creazione di 4 sportelli

territoriali che, oltre ad offrire servizi e risposte concrete ai bisogni (servizi per il lavoro, servizi di assistenza alle persone fragili, servizi alla famiglia e per la casa), possano divenire contesti in cui generare occasioni di socialità e di collaborazione attiva tra i cittadini (laboratori di comunità). Si tratta di luoghi fisici con alto livello di informalità e prestazione di servizio. Riceveranno soggetti disagiati, nuove vulnerabilità, legate alla zona grigia (economica, legata a perdita del lavoro, indebitamento) che non si presentava ai servizi sociali.

All'interno della job c'è equipe di 15 operatori (educatori e figure di supporto formativo), un valutatore che segue processo. Ogni job community avrà due o tre operatori di riferimento. Essi stessi genereranno attività per sostenere problematiche, collettivizzando problema, cercando di far rientrare problema all'interno della rete di persone che possano dividerlo - parenti, associazioni.

Il lavoro di comunità si svolge proprio attraverso queste job community, un approccio progressivo dall'informale alla prestazione del servizio. Per esempio uno di questi spazi ha bar e piccolo ristorante, con sportello d'ascolto e laboratori di comunità. Si attivano percorsi di auto aiuto. Luogo dove si riceve domanda che non arriva ai servizi. Nel contempo vi è la formazione degli operatori sociali della rete, accompagnati all'interno del percorso parallelo all'attivazione di servizi. A fine triennio, si creano operatori formati a ricevere nuova tipologia di utenza sconosciuta e luoghi di accompagnamento sociale attraverso la job community.

## 7. INGREDIENTI METODOLOGICI PER INDIVIDUARE UN “MODELLO PORDENONE”

### 7.1. Alcuni elementi di sfondo

Quello che viene presentato è un catalogo di indicazioni, di metodo, di pratiche, che dovrebbero facilitare la definizione di un modello di possibile evoluzione del servizio sociale verso una maggiore dimensione di comunità, per come è andato definendosi più sopra. Riprendendo quindi Allegri (2015) è possibile immaginare una evoluzione che definisce:

- **dal Servizio sociale**, prevalentemente orientato sul lavoro con la persona, con la famiglia e un lavoro di rete intorno alla persona fra servizi, istituzioni e altro,
- ad un lavoro **nella comunità**, che prevede anche il lavoro di sensibilizzazione ai problemi e alle risorse, ai laboratori nel territorio, gruppi di auto e mutuo aiuto, progetti su legami sociali e lavoro di rete fra servizi \ organizzazioni \ non pubblico, fino ad arrivare al
- **Servizio sociale di Comunità**, che auspica un lavoro di sensibilizzazione ai problemi e alle risorse, di promozione della partecipazione, di ricerca azione partecipata e poi Piano di zona, accordi di programma fino alla valutazione partecipata.

Più in specifico, si possono individuare una serie di indicazioni che è possibile riassumere nei seguenti punti:

- **Ampia condivisione della vision/mission.** Il fine del LDC – perlomeno per come si intende in questo rapporto – è quello di sviluppare una comunità sempre più competente e solidale. Questo ampio assunto andrebbe declinato, approfondito e condiviso nel modo più ampio possibile, fra tutti i soggetti (dal politico al volontario, dagli operatori economici ai servizi e le istituzioni). Se questo si configura come un elemento valoriale, di visione, dovrebbe orientare il pensiero e il fare di tutti, ciascuno a partire dalla propria specificità, i propri mandati, le proprie operatività. Dal punto di vista del Servizio sociale, è beninteso che questa visione si realizzi partendo dal lavoro di cura quotidianamente perseguito come mandato dal/le assistenti sociali, partendo dalla persona per arrivare alle sue reti e alla comunità. Una delle ricadute concrete di questi passaggi dovrebbe essere il massimo allineamento possibile fra amministrazione e operatività (“quando parla l'AS, parla il sindaco”)
- **Alleanze, Patti, Co-progettazioni.** A partire dalla complessità, dagli intrecci di gran parte delle questioni che si vogliono affrontare è fondamentale costruire alleanze stabili e a progetto. Avere una visione ampia permette meglio di vedere gli aspetti di contatto e di comunanza fra il proprio servizio e le attività di molti altri - dalla scuola all'Ater, dalla Caritas all'Azienda Sanitaria, dal mondo economico e... Interessanti per il loro potenziali le Fondazioni di comunità.
- **Leadership chiara ed adeguata a tutti i livelli.** E' fondamentale a tutti i livelli favorire le condizioni per operare, garantire il mantenimento del focus, aver cura delle relazioni, valorizzare le capacità presenti, una maggiore trasparenza dei rapporti interno-esterno. Una ricaduta concreta, in termini organizzativi implica, appunto, una vision chiara, una comunicazione conseguente e costante, impegni presi e mantenuti dalle figure di responsabile rispetto a una eventuale innovazione, accompagnamento, guida, sostegno al consolidamento dello spirito di squadra, la condivisione e il coinvolgimento; in questo senso la necessaria “customizzazione” dell'innovazione.
- **Condivisione di responsabilità.** Se il LDC mira alla responsabilizzazione dei soggetti della comunità, va da sé che la definizione di ruoli, compiti, modalità operative e tempistiche debba, nei limiti dei mandati istituzionali e delle reali risorse disponibili, essere oggetto di condivisione con tutti i soggetti coinvolti (dalla definizione degli obiettivi del PDZ a quelli del PAI). È perciò auspicabile creare le condizioni



perché ciò sia possibile, ovvero attraverso un lavoro di supporto ed empowerment dei soggetti collaboranti: lavorare insieme, crescere insieme.

- **Coinvolgimento/massima integrazione.** Considerata la condivisione delle vision, mission e responsabilità, potenziare sensibilmente l'integrazione del lavoro (istituzionale, non istituzionale e con la cittadinanza) delle diverse realtà presenti all'interno del servizio sociale in primis: si pensi agli operatori del progetto TOP, a quelli del progetto PASS, terminali operativi, profondi conoscitori del territorio, delle reti e dei soggetti target, del domiciliare, OrientaLavoro, ETER, Small Economy, ecc.. Questo vale allo stesso modo con le diverse realtà esterne (integrazione delle politiche socio-sanitarie e delle pratiche di presa in carico integrata, collaborazione con CPI, agenzie formative, ecc.)
- **Mappa unica dei soggetti e delle risorse territoriali.** Tutti dovrebbero avere a disposizione tali informazioni; all'interno di una vision ampiamente condivisa, e che "orienta" il lavoro di tutti, diventa importante "fondere" le mappe e moltiplicare le relazioni, le connessioni.  
Mappe e integrazione – questa funzione di presentazione, condivisione lavoro per l'integrazione richiede da un lato supporti tecnici, ma soprattutto momenti occasioni di incontro, di presentazione dei soggetti e delle pratiche. E' un lavoro che occorre rafforzare - per arrivare ad un buon livello di conoscenza (degli altri servizi, di tutti i soggetti conosciuti), per poi avere momento di manutenzione. E' un processo che deve essere voluto, guidato, "strutturato" – possibilmente in forme attive e coinvolgenti - e strutturale, fondante per il modo di lavorare che si vuole accrescere.
- **Formazione:** molto spesso ai processi di cambiamento pratico-organizzativo si accosta il tema delle competenze disponibili. Un bilancio ragionato delle competenze sembra quindi auspicabile in fase iniziale, tenendo in considerazione i fabbisogni formativi dei diversi soggetti coinvolti, dall'AS, all'educatore, fino al volontario. Una proposta emersa dalle interviste è quella di istituire momenti formativi congiunti;
- **Costruzione degli indicatori/valutazione:** risulta fondamentale costruire un sistema di valutazione delle attività e stabilire le tappe che portano nella direzione auspicata. Tale processo implica a) il progressivo allargamento dei soggetti con cui si condividono i criteri valutativi e gli indicatori, b) la definizione chiara di quelli che rappresentano dei buoni indicatori (condivisi) del LDC. In prima battuta tuttavia, gli indicatori – nel caso di processo di innovazione – andrebbero costruiti con lo staff degli assistenti sociali, per condividere insieme il piano di obiettivi raggiungibili. Gli indicatori sul lavoro di comunità dovrebbero in primis registrare le evoluzioni delle connessioni, la densità della rete, il monitoraggio del numero delle collaborazioni, degli scambi e dell'effettiva reciprocità. É una lettura valida tanto per i soggetti collettivi che per le singole persone. La natura delle reti e degli scambi di fatto dicono tantissimo, anche rispetto all'entrata in scena di nuovi soggetti e alle nuove attivazioni.

## 7.2. Differenti opzioni organizzative

Accanto alle soluzioni di carattere generale proposte nel paragrafo precedente, in questa sezione si andranno ad esplorare alcune possibili configurazioni pratico-organizzative che costituiscono i pezzi di un ipotetico puzzle da “assemblare” nel percorso di sviluppo verso un welfare di territorio. Anche in questo caso, alcune indicazioni sembrano suggeribili “a prescindere dal modello”(anche se suggerite dall’analisi dello *status quo* attuale), altre invece verranno proposte come possibili opzioni in riferimento a specifici aspetti organizzativi.

Per quanto riguarda gli elementi di base, possiamo ricordare:

- **Conoscere sempre meglio il territorio** per avere più risorse e occasioni da proporre e per poter cucire insieme - su misura - le iniziative possibili con/per l'utente. In questo senso è opportuno avere un menu ampio di possibili attivazioni/occasioni che permette di rilanciare costantemente l’azione. In tal senso è auspicabile la creazione di una base dati territoriali condivisa e alimentata da tutti i soggetti coinvolti (es: motore di ricerca in via di sviluppo);
- **Leggere le situazioni in una dimensione sociale, relazionale.** Ciò significa osservare i potenziali di azione e relazionali e valutare di volta in volta la possibilità di ampliare le occasioni per le persone, sulla base delle risorse relazionali disponibili;
- **Cercare la massima relazionalità possibile nell’applicazione degli strumenti, dispositivi e interventi disponibili.** Si pensa, ad esempio, alle Borse lavoro, ai LSU, ecc.; oltre all’aspetto dell’occupabilità si potrebbe spingere su tutti gli aspetti relazionali e di coesione – inclusione, cura dei beni comuni. Ciò vale ugualmente per (tutti gli) altri aspetti ed aree di intervento;
- **Cercare di cambiare l’approccio alla casistica.** Se è ben vero che un minor carico di casi agevola l’attività territoriale, è anche vero che non è imprescindibile. Nell’impossibilità è la *forma* mentis, l’approccio al lavoro di cura che si ri-orienta verso una presa in carico maggiormente comunitaria;
- **Il lavorare con/per gruppi** potrebbe essere un altro dei primi filoni concreti di operatività da implementare, nei diversi modi descritti più sotto. Lo sviluppo delle competenze necessarie per farlo diventa quindi un elemento preliminare fondamentale;
- **Sgravare il carico burocratico.** Indubbiamente le esigenze amministrative sono fondamentali per la gestione del lavoro del Servizio nel suo complesso, ma è altrettanto vero che questo si traduce in un carico di lavoro altro dall’operatività; è quindi suggeribile agire verso una contrazione (nei limiti possibili) dell’impegno dell’AS in compiti burocratico-amministrativi, attraverso rimodulazione delle procedure e/o delega dei compiti;
- **Potenziare la reperibilità dell’AS,** attraverso possibili momenti dedicati giornalieri e cellulare di servizio, da condividere con i soli operatori coinvolti e per le sole emergenze. Per il resto, permane il ruolo della segreteria/centralino, anche se va operata una riflessione sulla gestione condivisa delle agende;
- **Chiarire il ruolo/presenza di figure operative quali gli “animatori di comunità”.** Molti sono i nomi dati a queste figure operative – agente di collegamento, operatore territoriale, di prossimità, ecc. Sono figure che permettono di conoscere a fondo il territorio, connettere realtà diverse, attivare potenziali. Ideali per facilitare/potenziare il lavoro di comunità. Considerato l’interesse di molti soggetti rispetto a queste figure diventa importante considerare che molti dei soggetti sopra citati (ad es. Ater, Azienda Sanitaria, in parte Caritas, sicuramente una Fondazione di Comunità) potrebbero a loro volta attivare figure di animatori di comunità che lavorino in rete fra loro. Rispetto alla possibile innovazione,

potrebbero da un lato facilitare di molto il lavoro alle assistenti sociali rispetto al loro specifico, dall'altro aprire ad un lavoro di comunità, in cui l'assistente sociale potrebbe essere giocare attivamente "restando nel ruolo". La possibile presenza o meno di queste figure induce a progettazioni differenti.

Tenute in considerazione queste premesse generali, di seguito si propongono diverse opzioni organizzative che sono state elaborate combinando le indicazioni della letteratura con gli elementi emersi dalla ricerca, sia per quanto riguarda il contesto territoriale ed operativo dell'ambito quanto le stimolazioni pervenute dall'esterno. Come detto, queste opzioni sono presentate secondo specifici aspetti organizzativi e non vanno considerate concatenate rispetto alla numerazione ma assemblabili liberamente.

### **Segretariato sociale (Funzione filtro)**

Nel modello attuale il segretariato è svolto a turno negli uffici dell'AS, quale parte delle competenze del servizio sociale professionale. Si rivela tuttavia auspicabile un potenziamento della funzione di filtro.

<p><b>Opzione 1</b></p> <p>AS dedicato (part-time o full time) presso la sede centrale del SSC (modello sperimentato a Pordenone nel corso del 2013)</p>	<p><b>Opzione 2</b></p> <p>Orari dedicati in presidi territoriali con AS di riferimento (stabilire il monte ore). Soluzione valevole soprattutto per il capoluogo, valutabile nei Comuni periferici.</p>
--	--

### **Presenza di altri operatori**

<p><b>Opzione 1</b></p> <p>Operatori territoriali esistenti (TOP, ETER, SE, ...) non cambiano mansioni ma le portano avanti all'interno di un contesto generale più condiviso.</p> <p>Non è previsto l'"acquisto" di nuovi operatori di comunità (ma è suggerito nel caso gli altri operatori territoriali non siano coinvolgibili e/o l'AS non modifichi il suo modus operandi attuale).</p>	<p><b>Opzione 2</b></p> <p>Agli operatori esistenti vengono affiancati alcuni operatori di comunità.</p>
---	--

### **Organizzazione dei tempi di lavoro**

<p><b>Opzione 1</b></p> <p>Modulazione su orario contrattuale standard.</p>	<p><b>Opzione 2</b></p> <p>Possibilità di lavoro in orari flessibili, anche fuori dall'orario di servizio standard.</p>	<p><b>Opzione 3</b></p> <p>Lavoro in orari flessibili con necessaria frequentazione territoriale anche fuori dagli orari standard.</p>
---	---	--

## Relazioni ed attività sul territorio e con altre figure professionali<sup>8</sup>

Opzione 1	Opzione 2	Opzione 3
L'AS tesse la trama delle relazioni, la cura delle reti individuate è delegata agli operatori territoriali. Incontri a cadenza stabilita AS-operatori territoriali/di comunità.	Alcune AS sperimentano un lavoro di cura delle reti territoriali più approfondito, la restante parte opera come in Opzione 1. L'AS collabora praticamente con gli operatori territoriali, pur mantenendo un ruolo di regia dalla rete.	Tutto il personale del SSP dedica una quota di lavoro alla cura delle relazioni territoriali in collaborazione con gli operatori territoriali. L'AS mantiene un ruolo di regia ma si spinge verso la coprogettazione delle attività con operatori e cittadinanza.
<i>Chi fa lavoro di comunità?</i>	<i>Chi fa lavoro di comunità?</i>	<i>Chi fa lavoro di comunità?</i>
- Operatore territoriale (educatore, tutor economico, volontario, ecc.)	- AS che sperimentano il lavoro sul territorio; - Operatore territoriale (educatore, tutor economico, volontario, ecc.) - Operatore di comunità (ev.)	- Tutto il personale SSP - Operatore territoriale (educatore, tutor economico, volontario, ecc.) - Operatore di comunità (ev.)
<i>Ruolo principale dell'AS</i>	<i>Ruolo principale dell'AS</i>	<i>Ruolo principale dell'AS</i>
- Case manager e sviluppatore di rete;	- Case manager, sviluppatore e animatore di rete (in relazione ad altri operatori); - (chi sperimenta) Animatore di comunità in collaborazione con altri operatori;	- Animatore di comunità in collaborazione con altri operatori;

## Collocazione fisica dei Servizi

Opzione 1	Opzione 2	Opzione 3
L'AS opera nel suo ufficio dedicando una quota lavoro (es. 6 ore/sett.) ad incontri di coordinamento sul territorio.	L'AS opera maggiormente nel territorio "sfruttando" gli spazi sociali/di aggregazione esistenti (Parrocchia, CAG, ecc.)	L'AS opera in presidi territoriali per la maggior parte del suo monte ore.

## Presidi territoriali

(Solo se previsti dalle scelte a monte)

L'essere-nei-contesti è un elemento cardine per conoscere i problemi, le risorse per fronteggiarli e immaginare strategie, attività e connessioni oltre i propri orizzonti. Vedere ed essere visto, stare ed essere percepito come un attore del contesto, tangibile, rintracciabile, coinvolto. Le modalità possono essere diverse, ma indubbiamente si poggiamo sulla (costruzione di) una alleanza con i soggetti organizzati del territorio. Le opzioni possono essere diverse: dalle visite domiciliari all'essere ospitati fino all'avere una

<sup>8</sup> Considerati i confini istituzionali della ricerca, si considerano qui solo le figure interne al SSP e quelle con cui il SSC abbia (al momento della scrittura) convenzioni, appalti, collaborazioni in essere. Il personale sanitario non è quindi considerato per "mancanza di autorità", sebbene il suo coinvolgimento appaia auspicabile se non necessario.

sede. La condizione ottimale è quella di stare in luoghi di incontro, snodi della rete locale – mentre molto meno si vede l'utilità di uno sportello isolato. Quelli che sono più funzionali al modo di intendere un servizio sociale di comunità sono luoghi plurifunzionali e multifrequentati, dove si incontra anche la parte attiva del territorio. Significative in questo senso sono le esperienze di Laboratorio di quartiere, o le Microaree di Trieste, le sperimentali Job Communities, e i Centri per le Famiglie - e in generale i luoghi dove vi possano essere altre figure – dall'operatore di comunità ai cittadini, dalle associazioni ad altri soggetti, anche di servizio.

Opzione 1	Opzione 2	Opzione 3
Sportello territoriale attivo in specifici orari (es: due mattine la settimana) – istituzionale e non.	Gli uffici del SSC si collocano sui territori	Laboratori di quartiere
<i>Chi è presente?</i>	<i>Chi è presente?</i>	<i>Chi è presente?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS del territorio di riferimento;</li> <li>- (base logistica per) educatore e/o operatore di comunità;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS del territorio di riferimento;</li> <li>- Personale amministrativo;</li> <li>- (base logistica per) Educatore e/o operatore di comunità;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS del territorio di riferimento;</li> <li>- Personale amministrativo;</li> <li>- Personale di altri Servizi (DSM, Distretto, Infermiere di comunità, ecc.)</li> <li>- Educatore e/o operatore di comunità;</li> <li>- Volontari/cittadinanza.</li> </ul>

### 7.3. Spunti pratico-operativi

L'elenco che segue rappresenta un kit di strumenti, buone pratiche, attività implementabili *anche a prescindere dalle configurazioni organizzative "assemblate"* in precedenza. Una prima "batteria" riguarda il Cosa si può sviluppare con le persone, sul territorio, con la comunità:

- **Gruppi di mutuo aiuto e/o di discussione:** è una modalità già attiva, favorita e supportata da altri soggetti del territorio, che potrebbe essere accresciuta, favorendo al contempo diversi aspetti: l'analisi delle situazioni, il supporto reciproco, una dimensione relazionale che permette l'innescare di altre opportunità, ecc.. Anche i soggetti che potrebbero essere coinvolti sono di diverso tipo – si pensi alle persone che arrivano ai servizi con situazioni specifiche (genitori separati, vedovi/e, disoccupati/e, persone sole, ...). A seconda degli obiettivi e del gruppo è possibile immaginare e sostenere le capacità di autogestione di alcuni gruppi, in modo da configurarsi come risorsa permanente fruibile;
- **Colloqui di gruppo:** in scia a quanto detto sopra, a fronte di alcune questioni specifiche che accomunano diversi soggetti, è possibile immaginare incontri di gruppo che, da un lato possano ottimizzare il tempo – si pensi alle spiegazioni relative alle opportunità di sostegno economico, o altro che viene presentato individualmente –, e dall'altro sviluppano una dimensione relazionale, non facile da gestire, ma comunque auspicabile;
- **Visite domiciliari di condominio:** come in parte già succede, potrebbe essere un modo per ottimizzare le uscite, visitando più persone, coinvolgendo per quanto possibile soggetti del vicinato che sono o potrebbero essere risorsa nella gestione complessiva della situazione;
- **Individuazione - sviluppo ulteriori di contatti con:**
  - gruppi formali e informali;
  - parrocchie, associazioni sportive, altri soggetti del Terzo Settore;
  - con figure rappresentative del quartiere;
  - con rappresentanti politici;
  - con il mondo produttivo;
- **Diffusione dei servizi e delle opportunità (formazione/informazione).** Questa è risultata essere un'esigenza comune, a prescindere dalla postazione di osservazione; conoscere le opportunità, i fermenti, le occasioni, i servizi che animano e caratterizzano un territorio. Al di là delle forme in cui questo si può realizzare (incontri, uscite, materiali comunicativi, ecc.), occorre aver chiaro quanto questa comunicazione sia importante, specie quando nei fatti ci muoviamo in zone d'ombra, di ignoto;
- **Organizzazione di eventi formativi per/con la cittadinanza :** E' vastissima la gamma di temi che potrebbero essere oggetto di riflessione congiunta: dalla mediazione del conflitto comunitario, alla consulenza economica – gestione budget, dai temi dell'occupabilità a quelli della prevenzione, ecc.;
- **Comunicazione.** Il lavoro che viene svolto – e quello di comunità nelle sue molte possibili sfaccettature – muove su cose concrete, ma soprattutto su elementi immateriali (capacità, fiducia, coesione, protagonismo, relazioni, responsabilità). Questi aspetti, così come la eventuale decisione del Servizio di orientare la propria operatività verso una maggiore filosofia di servizio sociale di comunità, richiedono anche forme di comunicazione e di produzione di senso coerenti, basate sulla concretezza, coinvolgenti e comprensibili. Interessanti in tal senso sono le formule che permettono di rendere visibili le risorse e le iniziative del territorio e dei Servizi – che si tratti di newsletter via web, di cartaceo, di siti o altro.

Meno specifici del servizio, ma indubbiamente in linea con le finalità, gli obiettivi, le esigenze espresse:

- **Fund-raising – ricerca di bandi:** la questione nasce da due esigenze specifiche e ben presenti tra gli operatori: la necessità di agire insieme ad altri soggetti (costruire alleanze e progettazioni ampie e condivise), e quella di reperire risorse e finanziamenti che possano dare gambe alle progettualità. Queste necessità si possono indirizzare attraverso la partecipazione a bandi regionali ed europei, ma anche attraverso l'avvio di campagne mirate a scopi specifici. Interessante da questo punto di vista il ruolo giocato da molte Fondazioni di Comunità (Messina, Lodi, ecc.)
- **Incoraggiare la responsabilità sociale d'impresa:** a partire dalla condivisione di un quadro ampio (la visione condivisa a livello territoriale di cui si è detto sopra) e dalle molteplici esigenze relative al tema dell'occupazione e dello sviluppo territoriale, è fondamentale accrescere il coinvolgimento e la sensibilità al ruolo sociale delle imprese.
- **Gestione collettiva dei beni pubblici e comuni.** Pur non essendo un compito specifico del lavoro del Servizio sociale, questo aspetto si colloca appieno nell'alveo del lavoro di comunità: i beni comuni (Mattei, 2001; Felber, 2012) hanno il pregio di restituire una immagine di cittadinanza, di equità rispetto alla possibilità di fruirne (si pensi a un giardinetto, uno spazio gioco per i bimbi, un centro sociale, ...). In questo senso coinvolgere persone nella gestione/manutenzione di queste risorse sociali permette non solo il lavoro sull'individuale, ma anche quello sul senso, sul simbolico, sul collettivo.

#### 7.4. Alcune buone pratiche

Nelle pagine che seguono si propongono invece una serie di progettualità e/o attività implementabili anche a prescindere dalle scelte organizzative di cui sopra, ma che ne rappresentano sicuramente una declinazione auspicabile. Queste esperienze verranno qui presentate accorpandole a seconda dell'area di intervento in cui possono trovare applicazione.

##### Sul sostegno, la cura, l'accudimento

- **Badante di condominio.** È una formula sperimentata a Bologna e in fase di attuazione in altre realtà, una figura competente e di fiducia presta servizio per una piccola comunità come quella di un condominio; oltre ad essere un potenziale ideale terminale per il Servizio sociale, diventa anche un agente di collegamento, una figura di cura, anche delle relazioni;
- **Custode sociale/portierato sociale:** in uso in diverse grandi città, e molto diffuso nei paesi del Nord; sono figure molto attente alla dimensione relazionale oltre a quelle della concreta gestione del vivere. In alcuni casi (ad es. Milano) queste figure si specializzano rispetto ai servizi di assistenza e cura, per i quali fanno da tramite e accompagnamento;
- **Amministrazione di condominio socialmente orientata.** È il ruolo dell'amministratore di condominio che conosce le persone e le loro situazioni – specie se di difficoltà economica – e supporta rispetto alla capacità di pagare l'affitto e/o la presa in carico della situazione nel suo complesso. Sono figure di stretto contatto con il Servizio sociale.
- **Caffè Alzheimer.** Incarna una tipologia consolidata di gruppo di incontro e di supporto, con diverse figure, dai portatori della situazione di difficoltà ai soggetti della rete fino ai professionisti nel campo della cura. Il modello potrebbe essere utilizzato per altre tipologie di disagio.

##### Sulle questioni a prevalenza economica

- **Mensa solidale.** È un tipo di attività che riduce lo spreco (vengono alimentate con il cibo non scodellato delle mense), offrendo pasti a chi è in stato di bisogno e favoriscono una dimensione collettiva. Implicano un coinvolgimento del territorio e permettono un alto coinvolgimento dell'utenza, tanto come fruitori, quanto come concrete risorse nella realizzazione delle attività in esse proposte;
- **Micro-credito e fondi di rotazione;**
- **Gruppi di risparmio:** sono le esperienze presentate sopra (Bergamo), a volte supportate dalle MAG (mutua autogestione) e raccolgono soggetti diversi che raccolgono piccole somme (ad es. 5000 €.) e permettono prestiti alle persone, con vincoli fiduciari forti. Come accennato, cambia la "natura" del denaro, che non è più (solo) pubblico, ma patrimonio di un gruppo variegato;
- **Gruppo di acquisto.** È una formula che coniuga relazione e risparmio che potrebbe essere generata dal lavoro di comunità e che potrebbe essere una occasione per diversi utenti. Oltre al contatto con il territorio (i fornitori), vi è un lavoro di organizzazione (spesso non facile) che potrebbe coinvolgere attivamente le persone e al contempo favorire il risparmio economico.
- **Magazzini – Centri di solidarietà.** Sono esperienze diffuse di magazzini che forniscono cibi e viveri, con differenti modalità di accesso, anche se sempre filtrate dal Servizio sociale. In alcuni casi si ha la disponibilità di "acquistare" quello che si preferisce con dei voucher, in altre il sostegno è



personalizzato nella relazione con chi gestisce, in altre è più standard. Sono luoghi in cui il rifornimento implica un grosso lavoro di coinvolgimento delle reti secondarie e del territorio (sensibilizzato al tema del bisogno e del non spreco), che contribuisce al mantenimento delle scorte. L'esperienza considerata più significativa è l'emporio sociale Portobello di Modena <http://www.portobellomodena.it>, rilievo in regione è quello di Gorizia.

- Interessanti anche le esperienze dei **Community Garden**, che prevedono la coltivazione collettiva di aree urbane il più delle volte dismesse.

#### Sulle forme di scambio – economia sociale

- **Banca del tempo**: Sebbene siano esperienze che fanno fatica ad andare a regime, poichè occorre un buon menu di risorse alle quali poter attingere e poichè spesso l'offerta supera molto la domanda, senza quindi innescarsi un circolo virtuoso, rimangono interessanti per la possibilità di percepirsi come risorsa a partire da una analisi dei potenziali e delle proprie competenze, operazione che potrebbe essere estremamente utile fare in gruppo;
- **Economie di scambio/collaborative/relazionali**. Sempre più si sviluppa, specie nelle nuove generazioni cresciute con questo tipo di cultura, la disponibilità e le opportunità a condividere risorse concrete (si pensi a BlaBlaCar, Couchsurfing, AirB&B, ...); in questo senso si possono implementare delle esperienze come quella delle Social Street (<http://www.socialstreet.it/>), di cui l'esperienza più vicina è quella di Via Aquileia, a Udine, in cui le persone si scambiano attrezzi e si supportano dando vita ad un senso di comunità notevole, in cui la sensazione che il bisogno personale possa trovare accoglienza e supporto è elevatissima. In questo senso potrebbero essere interessante un “**portale delle risorse**”, consapevoli tuttavia di quanto sia importante la mediazione, almeno in fase iniziale, per far conoscere l'iniziativa e favorire l'emergere della fiducia necessaria affinché gli scambi possano avvenire;
- **Emporion**. L'esperienza di Sondrio presenta la peculiarità di unire beni materiali (cibo, vestiario, arredamento) a risorse immateriali quali la possibilità di avere sostegno per i compiti, un consulto dall'avvocato, la possibilità di supporto in caso di difficoltà nella gestione dei figli (conciliazione dei tempi di vita). Anche in questo caso è nutrito il lavoro di manutenzione, che implica un grosso lavoro di rete e con la comunità;
- **Monete complementari**. Quanto detto sin qui implica scambio, possibili forme di reciprocità e restituzione che permettano alle persone di non viverci solo come fruitori ma anche come risorse. Da studiare devono essere le modalità che permettano di acquisire crediti spendibili, che idealmente possano permettere anche di acquisire anche il pane o di sgravare il costo di tasse comunali;
- **Sardex**. Su un livello differente è molto studiata e interessante la modalità che da qualche anno si esprime in Sardegna e che coinvolge molti imprenditori che scambiano risorse per un corrispondente economico di molti milioni di euro (<http://www.sardex.net/>)

#### Sulle dimensioni relazionali, di vita di comunità

Sono possibili occasioni di incontro, di opportunità di relazione fra persone, di sperimentazione del vivere spazi pubblici in maniera diversa e positiva; sono caratterizzate dal lavoro di facilitazione e mediazione dell'operatore, che accresce la possibilità di incontro autentico, a partire dal proprio ruolo di soggetto degno di fiducia e che poggiano sul desiderio e le capacità delle persone coinvolte.

- **Lavoro sul vicinato - Feste di via.** Partendo dal “porta a porta” o seguendo “catene di Sant’Antonio” è possibile riattivare reticoli di relazioni di vicinato che possono trovare esito in momenti conviviali e che dovrebbero portare ad una effettiva conoscenza tra le persone che, a seconda delle intensità che questi incontri possono portare ad autentiche reti di sostegno
- **Mercatini, feste, cucina,** che incarnano quanto detto sopra, occasioni di incontro e socialità nelle diverse forme.

#### **Sull’abitare (sociale)**

Le possibili pratiche di co housing, di cui testimonianze in Italia (vedi Fondazione San Paolo di Torino), e all’Estero (ad esempio Housing First di Lisbona, Stattbau di Amburgo, Wohnforum di Monaco di Baviera), sono ormai consolidate e ricche di informazioni reperibili che non sembra il caso di approfondire in questa sede (si veda sitografia in calce).

## 8. CONCLUSIONI

L'intento di questo lavoro è stato quello di valutare le possibili evoluzioni del Servizio sociale dei Comuni dell'ambito distrettuale 6.5 verso una maggior valorizzazione/coinvolgimento del territorio, impiantando un modo di lavoro più orientato al lavoro di comunità.

Si è cercato di rendere evidente diverse ragioni che hanno indotto a questo tipo di scelta: la complessità delle questioni, la molteplicità dei soggetti coinvolti nel loro fronteggiamento, le nuove forme di governance necessarie in relazione all'evoluzione dei ruoli del privato (for e non profit), e dei soggetti del territorio, i potenziali attivabili nei territori e la necessità di rifondare il capitale sociale come elemento centrale per la coesione del territorio e per il benessere di chi lo vive. Non ultimo il fatto che tutte le innovazioni allo studio e in fase di implementazione portano in questa direzione.

In questo contesto, si è cercato di delineare il lavoro di comunità in tutte le possibili relazioni con il lavoro del Servizio, considerando il percorso verso un Servizio sociale nella e di comunità.

Ci sembra di poter dire che in presenza di una scommessa condivisa, di desiderio di innovazione e di disponibilità a reggere le incertezze naturalmente collegate ad ogni percorso di cambiamento, vi siano le condizioni per accogliere questa sfida.

Questo processo deve poggiare tuttavia su diversi aspetti: la presenza di mandati chiari, orientamenti e strumenti quanto più definiti, la capacità di cogliere nel complesso il senso e la necessità di tale evoluzione, di definire una idealità alta che però mantenga le aspettative ad un livello ragionevole, accettando le difficoltà che possono emergere. Strumento importante in tal senso è quello di rendere visibili le traduzioni operative di quanto si desidera realizzare, sapendo che - come spesso accade - si sa cosa va cambiato e perché, ma non c'è ancora l'architettura sufficiente a reggere tale cambiamento, motivo per cui bisogna lavorare per una reale sostenibilità del cambiamento stesso.

È infatti importante considerare che si tratterebbe (nel momento di implementarlo) di un cambiamento culturale, professionale e organizzativo, con delle fatiche e dei costi concreti da mettere in conto (come ad esempio il costo effettivo dell'entrare in rete).

Un processo di innovazione come quello auspicato implica quindi anche lavorare in termini di verifica e di apprendimento, mirando all'individuazione dei dati da raccogliere per la valutazione; questo processo decisionale potrebbe essere un'ulteriore occasione di coinvolgimento che può portare progressivamente al confronto fra politici, tecnici e soggetti del terzo settore. Sempre più con questi ultimi andranno costruite formule concrete di ingaggio.

Restano ovviamente aperte alcune questioni che si ritiene di dover esplicitare in quanto elementi dirimenti l'implementazione del progetto delineato nel territorio dell'ambito:

- Relazione con gli altri servizi istituzionali del territorio, tema collaterale alla ricerca ma il cui "incastrò" non è indifferente nell'approntare un processo di cambiamento organizzativo (integrazione delle politiche socio-sanitarie e delle pratiche di presa in carico integrata, collaborazione con CPI, agenzie formative, ecc.)
- Formazione: molto spesso ai processi di cambiamento pratico-organizzativo si accosta il tema delle competenze disponibili. Un bilancio ragionato delle competenze sembra quindi auspicabile in fase iniziale, tenendo in considerazione i fabbisogni formativi dei diversi soggetti coinvolti, dall'AS, all'educatore, fino al volontario. Una proposta emersa dalle interviste è quella di istituire momenti formativi congiunti;

- Il confronto con altre realtà. Il processo di ricerca ha fatto conoscere esperienze simili (principalmente nel Nord-Italia). Perché non intavolare un confronto-scambio e/o dei gemellaggi?
- Differenze territoriali: l'ambito pordenonese presenta una configurazione abbastanza singolare: da un lato il contesto cittadino con i suoi quartieri, dall'altro i Comuni minori con le loro frazioni. Dalla ricerca emerge che tali caratteristiche hanno influenzato il contesto del capitale sociale e solidaristico dei diversi contesti, con la periferia più coesa e solidale e il capoluogo piuttosto segmentato e parcellizzato. In questa situazione vale la pena considerare la possibilità di un'azione "a diverse velocità", che si adatti a quanto fruibile e che ne valorizzi il contributo per i restanti territori
- Aree di utenza: non tutte le aree di utenza presentano caratteristiche pratico-organizzative che li pongono in una situazione di immediata implementazione di soluzioni di welfare comunitario (area tutela minori e anziani, disabilità grave, ...). Per questi si potrebbe ipotizzare un percorso di avvicinamento al lavoro di comunità basato su step progressivi da concordare con gli operatori e i riferimenti dei Servizi;
- Un aspetto rilevante da affrontare è quella della relazione più generale con i vari progetti attivi nel territorio (quali ad esempio il progetto TOP, PASS e l'educativa territoriale per minori) e più in specifico con la progettualità espressa da Genius Loci, progetto inter istituzionale, che da diversi anni opera nei quartieri della Circoscrizione Sud. Esso si è sviluppato con l'idea di favorire le connessioni di rete a diversi livelli – in primis fra le diverse realtà dei Servizi fino a quelle nei singoli quartieri operative – e l'attivazione della cittadinanza, per migliorare le condizioni di vita dei quartieri. Oltre a numerose iniziative, il progetto è riuscito negli anni a consolidare un buon lavoro di rete secondaria nei quartieri di Villanova, Vallenoncello e San Gregorio; questo è avvenuto consolidando nel tempo numerose collaborazioni con i soggetti locali e dando vita ad alcune azioni a forte impatto sulla vita delle persone – si pensi al lavoro sul vicinato nelle vie dei pittori a Borgomeduna, o il lavoro a favore dei ragazzi che si è attivato a Vallenoncello. Le operatrici attive sono considerati da molti una vera risorsa, attivatrici o facilitatrici in molte delle attività oggi esistenti in quei quartieri. Ad oggi – ottobre 2015 – ne è tuttavia incerta l'evoluzione: sono in scadenza i finanziamenti che hanno garantito l'operatività fino ad oggi e si è in attesa di sapere se verranno rinnovate le sovvenzioni da parte dell'Azienda per l'assistenza sanitaria N.5. In vista delle possibili innovazioni metodologiche e operative che il Servizio sociale intende sperimentare, vanno dunque fatte alcune ipotesi e considerazioni: l'auspicio è che l'operatività di GL – relazioni, attivazioni, progettualità – possano proseguire, purché il lavoro del servizio sociale - laddove si incrocia con queste operatività - entri in piena interazione con esse, in un gioco di risorsa reciproca. Fondamentale rimane tuttavia un accordo a livello apicale rispetto alla continuità e alle sinergie delle due operatività laddove dovessero mantenersi come distinte. Altrettanto fondamentale un dialogo fra i livelli operativi – non solo nel concreto emergere delle contingenze, ma anche e soprattutto nella condivisione di una visione generale e nella definizione delle macro strategie di azione.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *Manifesto per il lavoro del servizio sociale*, Provincia di Bergamo
- Alberti E. (2015), *Servizio sociale di Comunità*, Carocci
- Alberti E. (2013), *Servizio sociale di Comunità*, in A. Campanini (dir.) "Nuovo dizionario di servizio sociale", Carocci
- Allegrì E. (2011), *Tra disincanto e innovazione: la ricerca di un senso comune nel servizio sociale*, Sintesi della relazione presentata al Convegno di Torino, 21 maggio 2011
- Ambito distrettuale 6.5 – Irsses (cur.) (2013), *Profilo di comunità 2012 dell'Ambito distrettuale 6.5*, Pordenone
- Ambito distrettuale 6.5 – Irsses (cur.) (2014), *Profilo di comunità 2013 dell'Ambito distrettuale 6.5*, Pordenone
- Caldarini C. (2008) *La comunità competente. Lo sviluppo locale come processo di apprendimento collettivo. Teorie ed esperienze*, Ediesse
- Bulmer M. (1992), *Le basi della community care*, Erikson
- Brown, J. S. and Duguid, P. (2001) *Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective*, *Organization Science* 12(2), pp. 198–213
- Corbetta P. (2007), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino
- Corradi G, Verzelloni L., Gherardi S. (2010), *Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?*, *Management Learning*, 41(3), pp. 265–283, London, Sage
- Donolo C. (2003), *Sul capitale sociale e i potenziali di sviluppo*. In "Il distretto sostenibile. Governare i beni comuni per lo sviluppo", Franco Angeli
- Felber C. (2012), *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Tecniche Nuove
- Folghereiter F. (2006), *La cura delle reti, nel welfare delle relazioni*. Erickson
- FORMEZ (2003), *L'attuazione della riforma del welfare locale*, Roma
- Gallino L. (2006), *Dizionario di sociologia*, UTET
- Gherardi, S. (2000) *Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations: An Introduction*, *Organization* 7(2), pp. 211–23
- Gherardi, S. (2009), *Community of Practice or Practices of a Community?*, in S. Armstrong and C. Fukami (cur.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, pp. 514–30. London, Sage
- Gottardi G., Ferrario F. (1987), *Territorio e servizio sociale: aspetti e problemi di un intervento*, Unicopli
- Hill T., Westbrook R. (1997), *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*, Long Range Planning, Elsevier
- Luhmann, N. (1989), *Trust: A mechanism for the reduction of social complexity*, Enke
- Martini E.R, Torti A. (2003), *Fare lavoro di comunità*, Carocci
- Martini E. R.; Sequi R. (1988), *Il lavoro nella comunità. Manuale per la formazione e l'aggiornamento dell'operatore sociale*, Carocci
- Mattei U. (2011), *Beni comuni, un manifesto*, Laterza
- Mazzoli I. Spadoni N. (2009), *Piccole imprese globali. Una comunità locale costruisce servizi per le famiglie*. Franco Angeli
- McNiff J., Whitehead, J. (2006), *All You Need To Know About Action Research*, London; Sage

Nussbaum M. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino  
Palmonari A., Zani B. (cur.) (1996), *Manuale di psicologia di comunità*, Il Mulino  
Richards L. (2005), *Handling qualitative data: a practical guide*, London, Sage  
Richards L., Morse J.M. (2007), *Read me first for a User's guide to qualitative methods*, London, Sage  
Sen A. (2003), *La libertà individuale come impegno sociale*, Laterza  
Twelvetrees A. (2006), *Il lavoro sociale di comunità*. Erickson

#### **SITI WEB CONSULTATI**

[www.comune.parma.it](http://www.comune.parma.it)

[www.compagniadisanpaolo.it/](http://www.compagniadisanpaolo.it/)

[www.exclusion.net](http://www.exclusion.net)

[www.facebook.com/Associazione-Coraggio-insieme-si-può-di-Castellarano-RE-118065301655883/timeline/](https://www.facebook.com/Associazione-Coraggio-insieme-si-può-di-Castellarano-RE-118065301655883/timeline/)

[www.fondazionecriplo.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/welfare-di-comunita.html](http://www.fondazionecriplo.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/welfare-di-comunita.html)

<http://www.housingfirstitalia.org/>

[www.portobellomodena.it/](http://www.portobellomodena.it/)

[www.sardex.net/](http://www.sardex.net/)

[www.socialstreet.it/](http://www.socialstreet.it/)

<http://www.stattbau-hamburg.de/>

## **ALLEGATI**

1. Progetto Cariplo Lodi
2. Progetto Cariplo Rho
3. Progetto Cariplo Sondrio
4. Progetto Emporion Sondrio
5. Gruppi di risparmio locale
6. Manifesto Servizio sociale Bergamo
7. Patto di Comunità Cervia