



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di laurea magistrale
in Lavoro, Cittadinanza Sociale,
Interculturalità

Tesi di laurea

**Nel nuovo *welfare* locale:
attori, metodi e strumenti
per un servizio sociale
trasformativo e generativo**

Relatore

Ch. Prof. Eleonora Montuschi

Laureando

Stefania Carta

Matricola 818797

Anno Accademico

2013/ 2014

Indice

Presentazione pag. 3

Parte prima.

Introduzione. Il servizio sociale innovativo: la sfida della progettazione

1. *Premessa. L'assistente sociale e le sfide della società contemporanea* pag. 7
 - 1.1 *L'agire riflessivo dell'assistente sociale tra teoria e pratica: andare oltre la routine* pag. 8
2. *Sfidare la routine: lavoro per progetti e innovazione* pag. 10
 - 2.1 *Quando progettare non è sufficiente. Tecniche e strumenti per l'innovazione del servizio sociale* pag. 12

Parte seconda.

Ripensare i servizi sociali: esercizi di progettazione innovativa nel Distretto n. 3 dell'A.U.L.S.S. 9 della Regione Veneto

3. *Premessa. Il case study come metodologia di ricerca* pag. 17
 - 3.1 *Progettare il case study: origini del progetto di ricerca e definizione dell'ipotesi di indagine* pag. 20
 - 3.2 *Progettare il case study: area di indagine e tecniche di ricerca utilizzate* pag. 23
 - 3.3 *Conclusioni. Attività di ricerca e ridefinizione in itinere del case history: tre esercizi di progettazione innovativa* pag. 32
4. *Organizzazione, reti, professionisti e utenza. Evidenze per l'uso progettuale* pag. 34
 - 4.1 *L'organizzazione del servizio* pag. 35
 - 4.2 *Il Servizio nel territorio: interazioni auspicabili, integrazione necessaria* pag. 44
 - 4.3 *Uno sguardo all'utenza: tra problemi e bisogni* pag. 51
 - 4.4 *Conclusioni. Dal bisogno individuale all'intervento progettuale* pag. 58
5. *Welfare generativo e agricoltura sociale: il progetto "Anch'io coltivo le mie capacità"* pag. 59
 - 5.1 *Premessa. L'agricoltura sociale e il lavoro di rete* pag. 60
 - 5.2 *Il progetto "Anch'io coltivo le mie capacità": l'orto come scuola di vita* pag. 62
 - 5.3 *Oltre l'individualismo e l'assistenzialismo: produrre beni relazionali, creare strumenti generativi* pag. 64

6.	<i>Oltre l'assistenzialismo. Apprendere nuove abilità: il progetto "Bilancio familiare in crisi"</i>	<i>pag. 68</i>
6.1	<i>Il progetto "Bilancio familiare in crisi": percorsi individualizzati di accompagnamento educativo</i>	<i>pag. 70</i>
6.2	<i>Modalità alternative di intervento a livello individuale: apprendere nuove abilità</i>	<i>pag. 72</i>
7.	<i>Costruire progetti nel "Programma politiche attive per il lavoro": assistenti sociali allo sbaraglio</i>	<i>pag. 75</i>
7.1	<i>Aderire al bando, costruire partnership: Provincia e Comuni in rete contro la disoccupazione</i>	<i>pag. 78</i>
7.2	<i>La parola agli assistenti sociali. Strategie per il successo progettuale</i>	<i>pag. 82</i>
7.3	<i>La parola al ricercatore. L'analisi SWOT</i>	<i>pag. 87</i>
7.4	<i>Conclusioni. Uno sguardo ai risultati</i>	<i>pag. 89</i>

Parte terza.

Conclusioni. Alla ricerca di insegnamenti per un servizio sociale trasformativo e generativo

8.	<i>Ripartire dalle prassi. Gli assistenti sociali come relè organizzativi</i>	<i>pag. 92</i>
8.1	<i>Superare l'impasse delle dinamiche del bisogno</i>	<i>pag. 93</i>
8.2	<i>Assistenti sociali e policy maker insieme nel nuovo welfare locale</i>	<i>pag. 95</i>
9.	<i>Conclusioni. Quando il servizio sociale può far parlare di un nuovo welfare locale?</i>	<i>pag. 97</i>

Bibliografia	<i>pag. 105</i>
---------------------	-----------------

Siti internet	<i>pag. 108</i>
----------------------	-----------------

Presentazione

Numerosi sono gli *stakeholder* – politici, economisti, sociologici, docenti, operatori sociali – che, soprattutto negli ultimi anni, hanno elaborato ipotesi e teorizzazioni che definiscono nuovi modi di “fare *welfare* sociale”, proprio perché il modello attuale non sembra più funzionare, e pare retrocedere, in modo inarrestabile, alla posizione di settore più trascurato dallo Stato, preso in considerazione da quest’ultimo unicamente nel senso di ambito sacrificabile attraverso tagli continui alla spesa pubblica.

Una simile scelta risiede nella credenza che il *welfare* sociale è un costo, un onere, un peso, un lusso che non ci si può permettere. Perciò, se nell’ultimo decennio, le scelte operate in sede di governo centrale si sono orientate in tal senso piuttosto che nell’implementazione di un’auspicata riforma del sistema, è all’ambito locale che bisogna rivolgere l’attenzione, soprattutto in quanto è con la legge quadro 8 novembre 2000 n. 328, prima, e con la legge costituzionale del 18 ottobre 2001 n. 3, poi, che l’assetto del *welfare* italiano prende a caratterizzarsi nella direzione di un’accentuata localizzazione delle politiche sociali.

Una delle conseguenze è che il Comune diviene l’indiscusso protagonista del *welfare* locale per quanto attiene all’erogazione di quell’insieme eterogeneo di prestazioni e servizi necessari ad affrontare le condizioni di bisogno e disagio, poiché formalmente costituisce la prima porta di accesso alla rete del sistema dei servizi socio-sanitari offerti a livello territoriale. Perciò, è alla dimensione locale-municipale che bisogna volgere lo sguardo, al fine di rilevare se il cambiamento di rotta delle politiche sociali, da molti attori avvertito come imprescindibile ed inevitabile, abbia effettivamente iniziato a concretizzarsi nella realizzazione di un nuovo sistema di *welfare* locale, oppure se esso sia unicamente rimasto confinato nell’ambito delle astratte speculazioni teoriche in ambito accademico.

Considerando che nell'arena territoriale dei Comuni si trovano ad interagire numerosissimi soggetti, differenti gli uni dagli altri per interessi, ruoli e responsabilità che interessano questa tematica, il presente elaborato – ideato e costruito attraverso la metodologia di ricerca del *case study* – ha dovuto circoscrivere la propria ipotesi di indagine, orientandola verso il mondo del servizio sociale e dei suoi professionisti, impegnati quotidianamente ad operare sulla frontiera del sistema delle politiche sociali di *welfare*.

Il presente elaborato ha voluto dare voce e spazio alle potenzialità insite nel lavoro di quegli assistenti sociali che, pur costretti a fare i conti con i limiti dell'ambito istituzionale all'interno del quale svolgono la propria professione, non si accontentano di lasciarsi proteggere dal sistema di *routine* consolidate del proprio Ente, e cercano di ripensarsi in un ruolo diverso da quello di meri esecutori burocrati.

Nella prima parte, si introduce la sfida all'innovazione intrapresa da questi operatori virtuosi attraverso la metodologia del lavoro per progetti. Progettare in questo contesto significa rivolgere attenzione puntuale a tre aspetti: la conoscenza analitica approfondita delle dinamiche del bisogno rispetto al quale si intende intervenire; la predisposizione di un accurato *corpus* metodologico (in particolare, l'attenzione alla dimensione valutativa); la capacità di far parlare quel progetto, attraverso le evidenze da esso prodotte o raccolte per mezzo di esso, e far giungere la sua voce ai *policy maker* che potrebbero, e anzi dovrebbero, farne un uso costruttivo.

Nella seconda parte, attraverso la presentazione di tre esercizi di progettazione innovativa, implementati nel Distretto n. 3 dell'A.U.L.S.S. 9 della Regione Veneto, si raccontano pratiche innovative di ripensamento del servizio sociale di base, analizzate, nel corso di circa diciotto mesi, a partire dall'esperienza diretta sul campo – prima come tirocinante, e poco dopo come volontaria di Servizio Civile Nazionale. La presentazione dei tre progetti è stata introdotta, in primo luogo, da una necessaria esplicitazione della metodologia di ricerca adottata, facendo riferimento, in particolare, all'ipotesi

delineata, all'area di indagine prescelta e alle differenti tecniche utilizzate. In secondo luogo, la conduzione dell'indagine empirica per l'arco di un significativo periodo di tempo ha permesso di contestualizzare con precisione le progettazioni analizzate, mostrando come le caratteristiche dell'organizzazione istituzionale, le dinamiche relazionali e di rete, le caratteristiche dell'utenza che afferisce ai servizi, costituiscono imprescindibili evidenze per l'uso progettuale, senza le quali i progetti ideati non sarebbero altro che sterili esercizi operativi.

I progetti presentati riguardano, nel concreto, diversi ambiti di intervento, dall'agricoltura sociale, all'accompagnamento educativo, allo svolgimento di tirocini formativi-lavorativi. Di primo acchito, potrebbe sembrare un insieme confuso, poco coordinato e sensato. Eppure, queste esperienze progettuali dimostrano una serie sostanziale di affinità, che vengono utilizzate e ripensate – nella terza e conclusiva parte dell'elaborato – nel tentativo di abbozzare un nuovo modo di fare servizio sociale: è a partire dai professionisti operanti sui confini dell'organizzazione istituzionale, che si rivendica un nuovo ruolo e un nuovo modo di lavorare, attivo e propositivo, all'interno del sistema di *welfare* locale – altrimenti paralizzato dalla moltiplicazione di bisogni a cui dare risposta e dalla insufficienza delle risorse necessarie ad affrontarli.

La visione ultima di questa tesi propone di rimettere in primo piano le risorse del capitale umano e le pratiche progettuali finalizzate alla promozione di percorsi di cambiamento innovativi, nonché di cercare e sviluppare nuovi strumenti e modalità di intervento sociale, attenti non solo alle problematiche e alle difficoltà della società vulnerabile ma soprattutto alla sfera delle sue potenzialità.

Parte prima.

**Introduzione. Il servizio sociale innovativo:
la sfida della progettazione**

1.

Premessa. L'assistente sociale e le sfide della società contemporanea

La società contemporanea è permeata da incertezza, precarietà, instabilità e vulnerabilità, diffuse a tal punto che simili condizioni sono diventate, nel tempo, caratteristiche strutturali della stessa. Queste forze destabilizzatrici si sono ripercosse, e si ripercuotono tuttora, soprattutto nella dimensione sociale, intesa anche facendo riferimento all'ambito istituzionale – ossia agli *stakeholders* che hanno la titolarità ad intervenire in tale settore – e a quello professionale, nel quale rientrano differenti tipi di operatori sociali, appartenenti all'area multi-disciplinare del *social work*.

Un siffatto processo di cambiamento, accompagnato da trasformazioni che riguardano ogni livello – da quello demografico, a quello economico, a quello politico – pone oggi nuove sfide alle “professioni dell'aiuto” poiché si trovano a dover fronteggiare un'inarrestabile mutevolezza e dinamicità degli scenari di vita dell'intera cittadinanza-utenza, colpita da una moltiplicazione dei bisogni e, allo stesso tempo, da una pericolosa riduzione delle risorse per farvi fronte.

Tra queste figure professionali, quella che ha il compito (il cosiddetto “mandato”) di intervenire, a partire dalle risorse a disposizione, spingendo le persone ad affrontare i problemi che ne opprimono l'esistenza, attraverso lo sviluppo della propria autonomia e a partire dalla consapevolezza condivisa dei loro bisogni, è l'assistente sociale (Perino, 2010).

L'obiettivo dell'assistenza sociale è la promozione del cambiamento, perseguibile attraverso l'erogazione di prestazioni e l'implementazione di interventi personalizzati, nello specifico elargibili sulla base delle caratteristiche della struttura organizzativa – pubblica o di terzo settore – all'interno della quale il professionista si trova ad operare.

1.1

L'agire riflessivo dell'assistente sociale tra teoria e pratica: andare oltre la *routine*

Come pocanzi specificato, le forze destabilizzatrici che stanno colpendo la società contemporanea fanno sentire i propri effetti anche all'interno della comunità professionale degli assistenti sociali, i quali si ritrovano a dover fare i conti con la consapevolezza di operare all'interno di servizi troppo spesso "terminali", proprio perché non in grado di offrire risposte adeguate all'aumento inarrestabile di sempre nuove e diversificate domande dell'utenza.

Di conseguenza, in particolar modo negli ultimi anni, una decisiva sfida è stata posta alla professione dell'assistente sociale nei termini di una richiesta implicita di rinnovamento e rinforzo che riguarda gli strumenti operativi dei quali gli operatori si servono nell'esercizio delle proprie funzioni. Però, la ricerca di innovativi strumenti flessibili e dinamici, che siano capaci di affrontare i bisogni dell'utenza in modo efficace ed efficiente, necessita di essere supportata dall'adozione di un approccio di tipo riflessivo, orientato a tessere una trama circolare tra le pratiche e le teorie del servizio sociale, al fine di generare interessanti insegnamenti nonché apprendimenti.

Questa circolarità deve essere accuratamente presa in considerazione dagli assistenti sociali, proprio perché il sapere teorico del mondo accademico non è onnisciente né tantomeno l'operatività è autosufficiente.

Infatti, come osservano Zilianti e Rovai (2009):

“l’elaborazione teorica [...] non sempre riesce a tenere il passo con la realtà della pratica, così come l’operatività del servizio sociale professionale si è spesso focalizzata sul mutare degli eventi sui quali ha costruito nuove conoscenze” (p. 150).

Questo distacco dev’essere colmato attraverso lo sviluppo, da parte dell’operatore sociale, di un atteggiamento orientato alla riflessività, grazie al quale è possibile valorizzare le potenzialità insite in una “ricorsività continua” tra quello che si sta facendo e la conoscenza che si ha su ciò che si fa (Ferrari, 2010). Un simile esercizio riflessivo è auspicabile che diventi parte integrante del lavoro dell’assistente sociale, un’attitudine irrinunciabile, nonostante il “fermarsi a pensare” possa sembrare un paradosso nella frenesia, spesso di tipo emergenziale, che caratterizza l’operare quotidiano del professionista. In realtà però, quest’atteggiamento auspicabile collima con la natura stessa del sapere complesso del servizio sociale, un sapere costantemente in via di elaborazione, fondato su contenuti, sia teorici sia di origine esperienziale, che sono altrettanto dinamici quanto mutevole è la società stessa.

Perciò, la pratica riflessiva modella la conoscenza per l’uso, portando ad una sua continua rielaborazione dalla quale genera un potenziale livello di apprendimento grazie al quale è possibile condurre il servizio sociale professionale ad andare oltre la *routine*, a non dare mai nulla per scontato, a rimettere continuamente in discussione le proprie certezze.

Di conseguenza, la ricerca di strumenti operativi flessibili e dinamici, orientati al soddisfacimento efficace ed efficiente dei bisogni insoddisfatti dell’utenza, può avvenire unicamente attraverso l’attitudine alla creatività dell’operatore sociale, il quale dovrà allontanarsi dal pericoloso ruolo di rigido esecutore burocrate, arroccato nella sicurezza delle *routine* assodate, per assumere un atteggiamento da esploratore riflessivo, orientato all’apprendimento continuo.

2.

Sfidare la *routine*: lavoro per progetti e innovazione

Nell'ambito del servizio sociale l'attitudine alla creatività è stata da tempo coltivata dai professionisti dell'aiuto attraverso lo strumento del progetto, per mezzo del quale è possibile sistematizzare intuizioni ed ipotesi, dando loro una forma ben precisa attraverso la definizione di percorsi dell'agire ben inquadrati in uno schema metodologico che prevede l'adozione di precisi ed imprescindibili criteri oggettivi: *target*; obiettivi (generali e specifici); *stakeholders* (o meglio *shareholders*); azioni; tempi; risorse; risultati attesi; indicatori di verifica; costi e finanziamenti.

Eppure, ben più interessante della costruzione metodologica di un progetto, è la sua stessa essenza, che lo qualifica quale il migliore strumento operativo (in ragione della sua flessibilità e dinamicità) adatto a supportare i servizi sociali nel loro arduo confronto quotidiano con la mutevolezza dei bisogni, la pluralità degli attori con essi interagenti, la temuta e continua restrizione di risorse operata a livello governativo. È proprio innanzi a simili difficoltà che emergono con evidenza i limiti e l'inadeguatezza di interventi preordinati, che, soprattutto negli ultimi anni, sono rimasti tendenzialmente sempre gli stessi, immutati, nonostante la domanda sociale sia incrementata e si sia diversificata.

All'opposto della standardizzazione e ripetitività sta il lavoro per progetti, il quale consente di superare tali caratteristiche, tipiche soprattutto delle prestazioni erogate dagli enti pubblici, in favore dell'innovazione.

L'importanza dell'innovazione non risiede unicamente nella produzione di beni tangibili e servizi concreti, bensì è da ricercare nel sovvertimento della *routine*, ossia nella potenzialità di destabilizzare il senso di sicurezza derivante da prassi assodate nel tempo, e ripetute in modo acritico, dimenticando l'importanza di porsi degli obiettivi, di tenere a mente i percorsi e di guardare ai risultati. Ziliani et al. (2009) sono del medesimo parere, in quanto concordano nel ritenere che la progettazione sociale sia lo strumento ideale che, promuovendo l'innovazione,

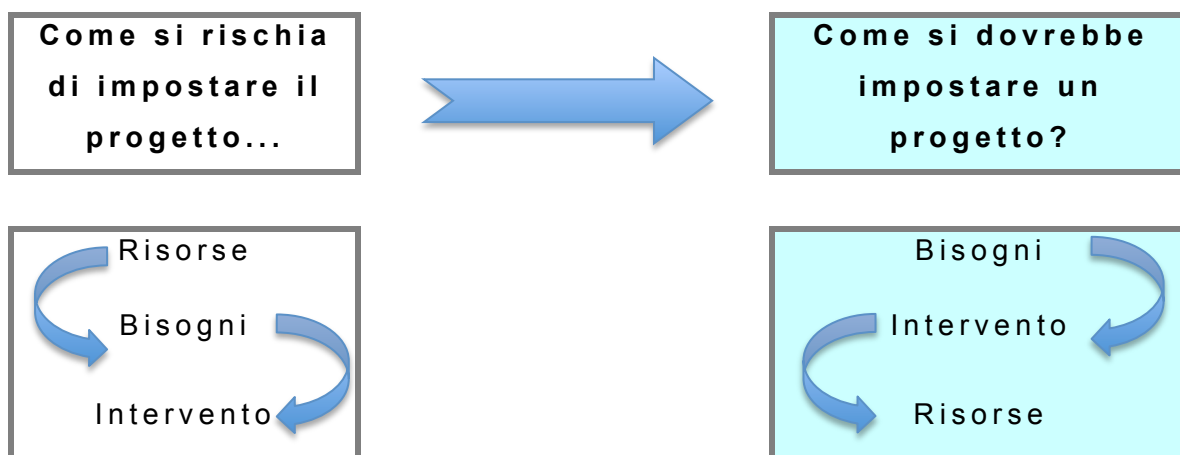
“permette di evitare l'appiattimento su servizi e interventi e facilita la loro de-burocratizzazione” (p. 206).

Il dualismo finora delineato, che contrappone un'idea di staticità (ricreata dal ricorso alle parole “standardizzazione”, “ripetitività”, “*routine*”) a quella di dinamicità, legata al mondo della progettazione innovativa, sembra suggerire che non vi sia spazio a sufficienza per l'introduzione di quest'ultima nei servizi della Pubblica Amministrazione, storicamente denotati da un rigido apparato burocratico e procedurale.

Eppure, basta affacciarsi alle porte di un ufficio dei servizi sociali di un Comune per comprendere come tale intervento sia più che benvenuto. È proprio negli ambiti istituzionali locali che si sono avvertiti gli effetti della crisi socio-economica e finanziaria che ha colpito il territorio italiano negli ultimi anni, proprio perché si è rilevato un incremento dell'utenza che afferrisce al servizio sociale a fronte di un'imposta riduzione delle risorse – in termini sia di *budget* sia di personale dipendente – operata a livello centrale.

Sempre più assistenti sociali si sono trovati a dover limitare le ipotesi di intervento, incorrendo nel rischio di capovolgere la logica che dovrebbe ispirarne il percorso, dalla sua costruzione all'implementazione: infatti, spesso la proposta progettuale è ideata, addirittura sul piano astratto, a partire dalle risorse usufruibili e non dai bisogni-problemi che meritano di essere affrontati per mezzo dell'intervento professionale (*cf. fig. 1*).

Figura 1



2.1

Quando progettare non è sufficiente. Tecniche e strumenti per l'innovazione del servizio sociale

L'accento posto sulla predisposizione di interventi progettuali, quale soluzione ai vari problemi che inficiano le potenzialità proprie dell'intervento professionale degli assistenti sociali, rischia di generare una "moda" per la progettazione, a cui si fa spesso appello sulla scia degli eventi, quali soprattutto la corsa frenetica, se non addirittura illusoria, per aggiudicarsi i finanziamenti, messi in palio da bandi europei o regionali, nella speranza che si possano risolvere, o almeno attenuare, le preoccupanti e destabilizzanti restrizioni che affliggono il sistema pubblico. Eppure, considerare lo strumento progettuale quale un espediente, ovvero un mero passaggio obbligatorio per ottenere simili risorse, è non solo limitante, ma a volte anche destabilizzante e controproducente.

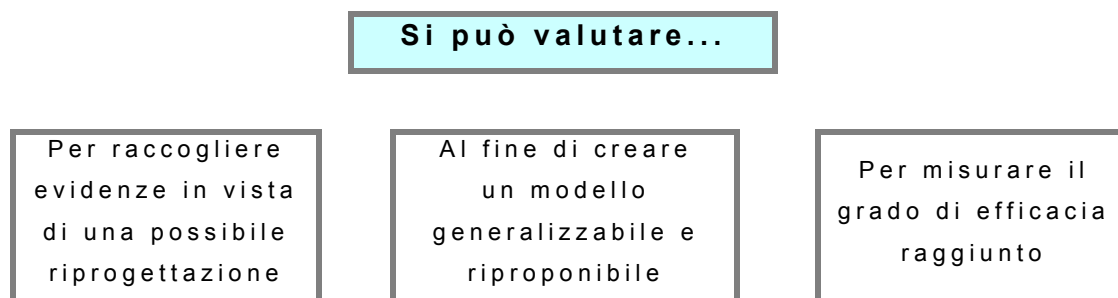
Infatti, come rileva De Ambrogio (2013),

“ci si trova dunque a un bivio, di fronte al quale occorre decidere se rilanciare [...] processi di progettazione e valutazione orientati alla razionalizzazione e allo sviluppo del sistema, oppure rinunciarvi, perché le ridotte risorse e la perdurante incertezza non consentirebbero effettivi sviluppi e pertanto il progettare diverrebbe un’azione frustrante e poco produttiva” (p. 14).

Ebbene, se si sceglie di imboccare la via virtuosa, ossia il percorso teso all’elaborazione ed all’implementazione di azioni progettuali che vogliono prendere le distanze da esercizi sterili e frustranti, è necessario adottare speciali accorgimenti metodologici, al fine di evitare di disorientarsi o di perdersi definitivamente. Simili accorgimenti, in particolare, trovano fondamento nel mondo accademico del servizio sociale e nella più recente elaborazione delle cosiddette teorie per la pratica.

Tra questi espedienti, in tema di progettazione, il più conosciuto, e richiamato da vari autori, è la tecnica della valutazione, nei cui confronti possono essere riposte differenti aspettative, proprio perché si tratta di uno strumento malleabile che ben si presta a numerosi usi. Di conseguenza, le motivazioni e le finalità sottese alla scelta di avvalersi del suo utilizzo sono plurime: le più comuni e diffuse possono essere sinteticamente schematizzate come segue (*cfr. fig. 2*).

Figura 2



Eppure, come precedentemente constatato a proposito dello strumento del progetto, non è affatto sufficiente porre in essere un'azione valutativa (in inglese, *assessment*) per conferire maggior valore o successo all'esperienza progettuale, proprio perché, riportando le parole di Dessi (2013), esperta in materia di valutazione,

“troppe volte abbiamo infatti incontrato valutazioni [...] fermate alla descrizione asettica di risultati di rilevazioni, senza formulare giudizi, obiettivi di miglioramento e strategie operative o, infine, senza comunicarli a coloro che ne avrebbero fatto un uso costruttivo” (pp. 114-115).

L'autrice, rilevando le criticità che possono derivare dalla predisposizione di un percorso di *assessment* abbandonato a se stesso, ovvero non accuratamente predisposto dal punto di vista metodologico, ha individuato la più pericolosa e deleteria in materia di progettazione sociale: l'assenza di comunicazione delle evidenze collezionate attraverso l'attività valutativa, a *stakeholders* – persone fisiche o entità organizzative – che potrebbero utilizzarle in senso costruttivo, distrugge il potenziale innovativo insito in un determinato progetto che, intervenendo direttamente nella realtà sociale, non potrebbe che apportare preziosi apprendimenti, irrinunciabili soprattutto in una fase storica quale quella attuale, denotata da una serie aperta di problematiche irrisolte.

In particolare, il problema della comunicazione, nei termini della sua totale mancanza oppure dell'incapacità a condurre tale scambio interattivo in modo efficace (riuscendo ad ottenere un “premio” di qualche tipo), è caldamente sentito dagli assistenti sociali, soprattutto da quelli che – svolgendo la propria professione all'interno di matrici organizzative appartenenti alla Pubblica Amministrazione – si ritrovano a doversi relazionare con la figura del “politico”.

La dimensione della politica è spesso sottovalutata, rischiando di essere considerata una delle tante variabili di contorno all'operatività professionale. Eppure, gli assistenti sociali si confrontano quotidianamente con il momento politico del contesto locale, in quanto rappresentano quella

“cerniera operativa, ma anche simbolica, tra la persona/utente dei servizi, il sistema istituzionale e la comunità ambiente di vita, in grado di mettere in relazione le stesse istituzioni con le comunità territoriali e il singolo cittadino” (Ziliani et al., 2009, p. 25).

È proprio questo il punto focale che permette di tracciare un filo conduttore che collega i concetti-chiave fin qui esposti.

Il problema è stato inizialmente posto nei termini di una presa di coscienza, soprattutto a livello professionale, dell'effetto destabilizzante dei continui cambiamenti e delle inarrestabili trasformazioni, che, attaccando ogni dimensione della società contemporanea, hanno creato, e stanno creando, uno scompenso, causato dal rapporto conflittuale tra un aumento, (sia numerico che qualitativo) della domanda di aiuto, a fronte della scarsità delle risorse attraverso le quali elaborare possibili risposte, adeguate ed efficaci.

Una simile dinamicità, e la conseguente instabilità, hanno rimarcato pesantemente l'inadeguatezza di un approccio troppo burocratico e routinario, il quale richiede di essere affiancato da una valida alternativa, ossia il progetto, ideato ed implementato al fine di introdurre elementi innovativi, trasformativi, generativi e partecipativi.

Però tale strumento non è di per sé sufficiente, in quanto deve essere supportato da una solida base teorica e metodologica nonché contestualizzato e condiviso all'interno dell'imprescindibile contesto all'interno del quale il professionista svolge il proprio lavoro, vincolato dalle dinamiche relazionali intercorrenti con l'utenza, la comunità-cittadinanza e il mondo istituzionale-politico.

Parte seconda.

**Ripensare i servizi sociali: esercizi di
progettazione innovativa nel Distretto n.3
dell'A.U.L.S.S. 9 della Regione Veneto**

3.

Premessa. Il *case study* come metodologia di ricerca

Il lavoro di indagine è stato condotto, e quindi costruito, attraverso l'utilizzo di una metodologia di ricerca di tipo qualitativo, definita "studio di caso" (*case study*). Tale metodologia è frequentemente utilizzata, quale metodo per la valutazione, in diversi ambiti del sapere (psicologia, sociologia, scienze politiche, antropologia, servizio sociale, ecc.) e, soprattutto all'estero, per condurre ricerche che si prefiggono lo scopo di analizzare programmi o progetti, implementati per un determinato periodo di tempo e in uno specifico ambito territoriale di riferimento.

È altrettanto sovente servirsi di questa metodologia nei casi in cui i suddetti programmi o progetti siano delle sperimentazioni, ossia dei tentativi strutturati di introduzione di elementi di cambiamento ed innovazione in un contesto definito (ad esempio un Servizio di un Ente locale), ai fini di migliorare determinati e prefissati parametri (ad esempio, in vista del raggiungimento di un obiettivo o in ossequio del mandato istituzionale dell'Ente). In simili situazioni si parla di "progetti pilota" e di "studi di caso pilota".

Inoltre, si fa spesso riferimento alla metodologia del *case study* utilizzando l'espressione "*case history*", ossia "storia di caso", proprio perché il ricercatore costruisce il proprio *report* avvalendosi della tecnica della narrazione.

Il ricercatore racconta quindi una storia, la storia di un fenomeno che può osservare da vicino, avvalendosi di differenti strumenti di rilevazione, al fine di raggiungere il suo obiettivo. Tale obiettivo non coincide con la ricerca di causalità, tipica del paradigma logico-matematico delle analisi di tipo quantitativo, bensì corrisponde alla comprensione del fenomeno oggetto di indagine.

Perciò, visto che il *case study* è una metodologia di ricerca qualitativa orientata alla comprensione, ne consegue che, per raggiungere questa finalità, il ricercatore debba focalizzare la propria attenzione sulla realtà effettiva all'interno della quale il "caso" concreto trova la propria ragion d'essere.

Nello specifico, soprattutto quando si tratta dell'analisi di programmi o progetti implementati in un determinato e preciso *hic et nunc*, sarà impossibile prescindere ed ignorare la stretta connessione esistente tra il fenomeno studiato ed il suo contesto di riferimento (sia esso territoriale, organizzativo, sociale, familiare, e così via). Di conseguenza, la metodologia del *case study* è la più adatta nelle situazioni in cui, appunto, si manifesta l'impossibilità di tracciare chiaramente i confini tra il fenomeno (o problema) analizzato ed il suo contesto.

Proprio in considerazione del fatto che esiste tale legame inscindibile, lo "studio di caso" non permette di produrre una serie di generalizzazioni (ad esempio, di tipo quantitativo o statistico) rispetto all'oggetto del lavoro di ricerca, bensì consente di concentrarsi su prescelti elementi rilevanti, di confutare tesi e teorie sviluppate dalla letteratura di riferimento, di elaborare nuove ipotesi e riflessioni in merito.

Assumendo come centrale il ruolo, e quindi le caratteristiche, dell'ambiente nel quale il caso è collocato, il ricercatore adotta una prospettiva "naturalistica" ed interagisce con esso, attraverso differenti modalità, al fine di sviluppare un livello tale di comprensione necessario alla stesura del *report* finale in vista del raggiungimento dell'obiettivo.

Le modalità di interazione tra ricercatore ed ambiente avvengono attraverso la predisposizione di differenti momenti di analisi, che si basano su un insieme variegato di tecniche di ricerca. In questo modo, il ricercatore raccoglie una serie di evidenze che lo aiuteranno nella costruzione dello “studio di caso” progettato.

È da notare che si parla di “evidenze” al plurale, proprio perché per poter costruire un *case study* di qualità e, di conseguenza, scientificamente convalidato, è necessario non limitarsi ad analizzare i dati provenienti da un’unica fonte, bensì costruire un confronto ed un’integrazione tra una pluralità di fonti di evidenza (analisi di documentazione o di registri, conduzione di interviste, predisposizione di momenti di osservazione diretta o partecipante), curandone in particolar modo la coordinazione (cosiddetta triangolazione) e quindi la complementarietà (Yin, 2009). Infatti,

“l’evidenza che si invoca a favore o contro una ipotesi raramente è affidata ad un solo fatto o ad una sola fonte. Si sostiene, anzi, che più è varia l’evidenza maggior sostegno avrà l’ipotesi che di essa si avvale. Non si tratta solo di quantità (di fatti), ma di varietà appunto. Un’espressione che cattura questa congiuntura è “evidenza multimodale” ovvero un tipo di evidenza che combina diversi “modi” o modalità di sostegno fattuale” (Montuschi, 2011, p. 79).

Infine, proprio in considerazione del fatto che il fenomeno (o problema) osservato è denotato da complessità ed unicità, e al fine di sviluppare un adeguato ed approfondito livello di analisi, il ricercatore deve rivolgere la propria attenzione anche verso i differenti – e per questo anche potenzialmente contrastanti – punti di vista dei soggetti agenti nel contesto indagato. Questi ultimi, visto e considerato il ruolo che rivestono al suo interno, possono essere definiti *stakeholder* oppure “osservatori privilegiati” (Corbetta, 1999).

Nello specifico, la decisione del ricercatore di esplorare il campo della soggettività porta a considerare i racconti di storie individuali alla stregua di un'ulteriore fonte di evidenza, definibile "evidenza aneddotica" (Montuschi, 2011).

3.1

Progettare il *case study*: origini del progetto di ricerca e definizione dell'ipotesi di indagine

Il presente lavoro di ricerca, e la conseguente stesura del *report* proposto – sviluppato avvalendosi della metodologia del *case study* – è nato dall'esperienza di tirocinio professionale svolto, nel corso del secondo anno della laurea magistrale, presso il Servizio Politiche Sociali del Comune di Preganziol, sito in Provincia di Treviso. Quest'esperienza formativa ha permesso, da un lato, di entrare in contatto con una realtà istituzionale e professionale che prima di allora era stata conosciuta unicamente dal punto di vista teorico, soprattutto nel corso della laurea triennale; dall'altro, di approfondire un tema particolarmente approfondito nel Laboratorio "Analisi e programmazione delle politiche pubbliche statali e locali" della laurea magistrale, ossia il tema della progettazione innovativa in ambito sociale.

Il *focus* del progetto di ricerca è stato circoscritto inizialmente ad una generale questione, che ha orientato l'attività di tirocinio per tutto il suo svolgimento: l'assistente sociale non è solo un *case worker* ma anche un *social planner*.

Si è perciò deciso di focalizzare l'attenzione su quella parte del lavoro del professionista, dipendente di un ente locale, che può essere definita come scavra di *routine*, standardizzazione ed automaticità.

Ci si riferisce appunto alla progettazione innovativa, che vede l'assistente sociale nei panni di un *social planner*, ossia di un operatore che, usando le parole di Folgheraiter (2007), agisce all'interno dei:

“flussi della comunità come agente di cambiamento di atteggiamenti e produttore di capitale sociale” (p. 15).

A partire dalla suddetta asserzione generale, si è via via definita la questione sulla base della quale si è articolato il presente lavoro di ricerca: ci si chiede, perciò, quando, e perché, un progetto (promosso da un'Amministrazione comunale ed ideato, realizzato ed implementato dal professionista assistente sociale) possa essere considerato uno strumento innovativo attraverso il quale promuovere cambiamento e produrre capitale sociale.

Inoltre, per poter definire l'ipotesi attorno alla quale costruire un'idea di innovazione, è stato opportuno ed inevitabile svolgere una ricerca nella letteratura di riferimento del servizio sociale, proprio in considerazione dell'importanza del nesso che lega in modo inscindibile teoria e prassi. Nesso che – come puntualizzato da numerosi autori-chiave per la professione, quali ad esempio Luigi Gui e Elisabetta Neve – rappresenta per la letteratura stessa un prezioso ciclo virtuoso di produzione del sapere. Difatti, come puntualizza Gui (2004), tale legame permette di valorizzare:

“l'esperienza pratica come aspetto cruciale [...]. La necessità di imparare facendo (learning by doing), potendo riflettere a partire dal rapporto immediato con la prassi, ha rappresentato fin dal principio l'elemento caratteristico della costruzione del “sapere” del servizio sociale” (p. 14).

Perciò, definita la questione iniziale oggetto di analisi empirica (quando e perché un progetto di servizio sociale può essere definito innovativo?), nel corso del tirocinio si è via via definita l'ipotesi iniziale di ricerca che – condivisa con gli operatori coinvolti in tale lavoro di indagine (a vario titolo e secondo differenti modalità) e, co-costruita attraverso l'interazione continua del ricercatore con il loro sistema di pensiero e con il loro agire – si può schematizzare così come segue.

Visto che i bisogni e le problematiche che colpiscono la popolazione di un territorio sono legati in modo inevitabile ed inscindibile a più ampie dinamiche economiche, politiche e sociali, e considerato che gli assistenti sociali sono dei professionisti "lettori del bisogno", cosa possono fare per superare lo status quo quando gli interventi che attuano, e possono attuare, quotidianamente, in ossequio al proprio mandato istituzionale, sembrano rivestire il ruolo di "cure palliative" prescritte alla stregua di una prestazione medica?

La peculiarità emergente da quest'ipotesi è che a partire dalla lettura, dall'analisi e dall'*assessment* delle problematiche e dei bisogni dell'utenza che afferisce al servizio sociale di un ente comunale, gli assistenti sociali possono implementare azioni progettuali innovative, le quali possono essere considerate tali perché riguardano nuovi ambiti di intervento oppure perché ispirate e guidate da obiettivi, principi e valori innovativi secondo quanto teorizzato dalla letteratura di riferimento per la disciplina di servizio sociale.

L'attività di ricerca, incentrata a sostenere e ad indagare tale ipotesi, può essere riassunta con l'espressione "ripensare i servizi sociali": infatti, gli esercizi di progettazione innovativa, ispirati ed orientati alla produzione di cambiamento e alla promozione di capitale sociale, diventano lo strumento adatto a fronteggiare problematiche e bisogni che altrimenti resterebbero sullo sfondo, non adeguatamente affrontati.

Perciò, in simili situazioni, gli assistenti sociali – dipendenti di un ente comunale – possono trovarsi a fronteggiare, nella quotidianità del loro lavoro, problematiche che possono, da un lato, richiedere loro la ricerca di nuove strategie operative e progettuali e, dall'altro lato, richiedere nuovi interventi, ripensamenti e correzioni di rotta da parte della stessa Amministrazione Pubblica.

3.2

Progettare il *case study*: area di indagine e tecniche di ricerca utilizzate

Una volta delineata con maggiore precisione l'ipotesi di ricerca, sono di conseguenza apparse necessarie sia la definizione dell'ambito territoriale di riferimento dell'attività di indagine sia la scelta delle tecniche di ricerca con cui condurre il *case study*.

In primo luogo, l'area di indagine, analizzata attraverso l'attività di ricerca, è stata circoscritta a quattro Comuni limitrofi, facenti parte del Distretto Socio-Sanitario n. 3 dell'A.U.L.S.S. 9 della Regione Veneto, dislocati nella parte meridionale della Provincia di Treviso (*cf. fig. 3*). Si tratta dei Comuni di Casale Sul Sile, Mogliano Veneto, Preganziol e Zero Branco, quattro realtà territoriali di medie e piccole dimensioni, con una popolazione che oscilla tra gli undicimila e i ventottomila residenti (*cf. tabella 1*).

Figura 3



Fonte: propria elaborazione

Tabella 1

Comune	Popolazione (residenti)	Superficie (in Km²)
Casale Sul Sile	12.958	26,92
Mogliano Veneto	27.698	46,26
Preganziol	16.918	23,10
Zero Branco	11.274	26,06

Fonte: dati Istat, aggiornati al 01/01/2014, elaborazione propria

In secondo luogo, per quanto riguarda la costruzione del progetto di ricerca, al fine di ideare la struttura del *case study*, sono state utilizzate differenti tecniche di rilevazione proprie della ricerca qualitativa. A tal proposito è importante puntualizzare brevemente che, più che in una ben definita serie coordinata di metodi o fasi, piuttosto che in una sequenza di procedure ordinate secondo un disegno nitidamente organizzato, la ricerca qualitativa consiste in un processo di ricerca, il quale rappresenta un'interazione continua tra il mondo empirico e quello concettuale. Perciò, in sintesi, la ricerca qualitativa, non potendo essere ricondotta ad una specifica concatenazione di stadi, consiste in una metodologia dinamica, che connette problemi, teorie e metodi.

Di conseguenza, considerando la difficoltà a schematizzare analiticamente il percorso di tale tipologia di ricerca sociale, gli stessi essenziali momenti della raccolta dei dati e della loro analisi si intersecano, e si sono intersecati, con una certa frequenza, anche sovrapponendosi.

Per quanto riguarda le tecniche di rilevazione tipiche della ricerca qualitativa, esse possono essere raggruppate in tre macro-categorie, riconducibili a quelle azioni basilari che l'uomo utilizza per studiare ed esaminare la realtà sociale circostante: si tratta dell'osservazione, dell'interrogazione e della lettura, tre attività che sono e devono essere mantenute inscindibilmente legate le une alle altre, pena l'incompletezza dell'analisi.

Nello specifico, le tecniche di ricerca adottate sono tre: l'osservazione partecipante, la conduzione di interviste e l'analisi di documenti.

L'osservazione partecipante e il "diario di bordo"

Per mezzo dell'attività di osservazione il ricercatore sociale esamina un particolare fenomeno sociale, introducendosi in esso in prima persona, al fine di esperirlo dall'interno, per riuscire ad elaborarne una corretta e fedele descrizione.

È infatti attraverso la tecnica dell'osservazione cosiddetta partecipante che si è potuto studiare in modo approfondito, e da un punto di vista privilegiato, le realtà territoriali prescelte. Essa costituisce un prezioso strumento di rilevazione grazie al quale il ricercatore si inserisce, in prima persona e per un limitato intervallo di tempo, in un determinato contesto (in questo caso in un ambiente istituzionale, organizzativo) interagendo con i suoi membri, al fine di descriverne le azioni e di comprenderne le trame sottese e più profonde.

Inoltre, nello specifico, parte integrante ed irrinunciabile della tecnica di osservazione partecipante, nonché momento di fondamentale importanza, che deve essere perciò curato con attenzione, è rappresentato dal processo di registrazione dei dati osservati. Nell'ambito dello svolgimento del presente *case study*, tale processo ha assunto la forma di una sorta di "diario di bordo", nel quale si è provveduto alla stesura – quotidiana o settimanale, a seconda delle attività alla quale era concessa la partecipazione – di appunti, arricchiti da particolari, precisazioni ed approfondimenti, nonché da riflessioni personali.

Sul piano pratico, l'attività di osservazione partecipante si è potuta concretizzare grazie allo svolgimento di due differenti esperienze sul campo, entrambe avvenute nel Servizio Politiche Sociali del Comune di Preganziol: da una parte, l'attività di tirocinio professionale (a cui si è fatto precedentemente riferimento) e, dall'altra, la collaborazione come volontario di Servizio Civile Nazionale.

L'intervista semi-strutturata

Attraverso la programmazione e la predisposizione di spazi di intervista, il ricercatore sociale si prefigge lo scopo di cogliere quegli aspetti cruciali della realtà interrogata che hanno occasione di emergere unicamente a partire dalla condivisione interattiva di esperienze ed opinioni da parte dei soggetti operanti, o a vario titolo coinvolti, in quel contesto.

Perciò, la conduzione di una o più interviste rappresenta, in concreto, una fondamentale funzione integrativa, in quanto permette di raccogliere tutte quelle informazioni che altrimenti non potrebbero essere conosciute attraverso un lavoro di ricerca basato esclusivamente sull'osservazione partecipante e sullo studio di documenti prodotti dagli *stakeholders* operanti nell'ambito territoriale analizzato.

Al fine della stesura del *report* di ricerca, si è scelto di intervistare gli assistenti sociali operanti all'interno dei servizi sociali degli enti comunali prescelti che, per il particolare ruolo operativo svolto, possono essere definiti "osservatori privilegiati". Con tale espressione ci si riferisce ad attori esperti conoscitori del fenomeno indagato, collocati in una posizione appunto privilegiata di osservazione, derivante dalla loro specifica esperienza diretta sul campo (Corbetta, 1999).

Nel concreto, però, sussistono diverse tipologie di intervista, le quali si differenziano le une dalle altre essenzialmente per il proprio livello di standardizzazione, ovvero per il grado di libertà oppure di costrizione concesso ai soggetti interagenti, ossia ad intervistato ed intervistatore.

Per quanto riguarda la stesura del presente *case study*, la tipologia utilizzata è l'intervista semi-strutturata, per la cui conduzione è stato necessario elaborarne una traccia che contenesse gli argomenti da sviluppare nel corso della stessa (*cfr. fig. 4*). È da notare che l'ordine con cui vengono elencate le tematiche da affrontare è puramente indicativo, così come lo è la modalità stessa di formulazione delle domande: si tratta quindi di opzioni lasciate alla libera scelta dell'intervistatore, il quale può orientare a suo piacimento la conversazione, ponendo domande aggiuntive nonché chiedendo spiegazioni, chiarimenti o approfondimenti ulteriori. Semmai, l'unico punto fermo è stato quello di partenza dell'intervista, coincidente con la richiesta di descrivere l'organizzazione del servizio.

(1) Organizzazione del servizio:

- Figure professionali
 - Suddivisione dei compiti
-

Attività del servizio:

- Prestazioni
 - Modalità
-

Progetti attivati/in corso di attivazione:

- Storia del progetto: come è nato
 - Soggetti coinvolti
 - *Target* (modalità di selezione)
 - Descrizione contenuti, azioni, obiettivi
 - Ruolo e compiti dei soggetti coinvolti
 - Tempistiche (GANTT)
 - Finanziamenti/costi
 - Monitoraggio/valutazione (risultati raggiunti, attesi ed inattesi; ripetibilità)
 - Analisi SWOT (punti di forza/punti di debolezza; opportunità/minacce)
 - Metodologie, strumenti utilizzati
 - Impressioni personali, aneddoti, riflessioni, chiarimenti
-

Nello specifico (come si può osservare nella *tabella 2*), è stata effettuata una selezione ulteriore, nel senso che non sono stati contattati direttamente tutti i professionisti dipendenti nei Servizi dei quattro Comuni, bensì si è scelto di intervistare unicamente gli assistenti sociali che si occupano delle progettualità oggetto del *case study* condotto. Tale opzione di metodo è stata orientata in modo efficace dall'attività di osservazione partecipante già avviata, grazie alla quale si è avuta l'occasione di conoscere anticipatamente e personalmente gli assistenti sociali *social planner* operanti nei vari enti locali appartenenti al contesto territoriale d'indagine.

Tabella 2

Comune	Tipo di richiesta inviata	Svolgimento	Durata (minuti)	Rapporto n° assistenti sociali intervistati e dipendenti	Registrazione audio
Casale Sul Sile	informale via email	appuntamento	30'	1/2	SI
Mogliano Veneto	informale via email	in sede di équipe(*)	50'	4/4	SI
Preganziol	formale(**)	X	X	X /2	X
Zero Branco	informale via email	appuntamento	20'	1/2	SI

NOTE:

(*) visto che l'organizzazione interna dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Mogliano Veneto non prevede una rigida suddivisione dei compiti tra gli assistenti sociali dipendenti, di conseguenza, si è ravvisata la necessità di intervistare tutti loro. Nello specifico, essi hanno offerto la propria disponibilità a farsi incontrare nello spazio di équipe che programmano settimanalmente (ogni martedì pomeriggio). In questo caso è stato necessario adottare differenti modalità di conduzione dell'intervista, trattandosi di un contesto di gruppo.

(**) la richiesta formale è stata inoltrata alla Responsabile del Settore Politiche Sociali. In seguito all'ottenimento dell'autorizzazione, non si è poi predisposto uno specifico spazio di intervista, bensì si è approfittato dei numerosi spazi di confronto con il Tutor – sia di tirocinio che di Servizio Civile Nazionale – per poter raccogliere tutte le informazioni necessarie a ricostruire l'anima del Servizio. Questa sorta di intervista frammentata condotta in itinere, ha permesso la raccolta di dati sia quantitativi che qualitativi aggiornati (in un periodo di circa diciotto mesi), grazie ai quali è stato di conseguenza possibile procedere ad una ricostruzione precisa della storia della pratica di servizio sociale di quell'ente territoriale.

L'analisi di documenti

Come precisa Corbetta (1999), è possibile studiare la realtà sociale indagata dall'attività di ricerca attraverso un ulteriore punto di vista, ossia

“a partire dal materiale – in genere, ma non unicamente, in forma scritta – che la società stessa ha prodotto e produce, sia attraverso i singoli individui [...] sia attraverso le istituzioni” (p. 366).

Per quanto riguarda la costruzione del *case study*, e la successiva stesura del *report*, è stato necessario consultare un insieme eterogeneo di documentazione. Si tratta di materiali prodotti da differenti attori – *stakeholders* – che nel contesto territoriale di indagine occupano una posizione chiave rispetto all'oggetto di ricerca. Il carattere di eterogeneità si può rilevare in quanto ci si riferisce a materiali prodotti, da diversi soggetti, sia in via formale che informale nonché a documenti che rappresentano strumenti professionali fondamentali nel servizio sociale.

Si propone qui di seguito (*cf. fig. 5*) la lista della documentazione (suddivisa per soggetto) che è stata consultata, studiata e rielaborata al fine della stesura del *case history*, ovvero della narrazione della storia delle progettualità innovative, grazie alle quali si è potuto realizzare un ripensamento dinamico del servizio sociale di base.

Figura 5

Provincia di Treviso:

- Avviso pubblico n. 121573 del 02 novembre 2012
 - Slides e materiale informativo-illustrativo dell'incontro tecnico "Operatori in rete. Buone Pratiche per l'inclusione lavorativa di soggetti deboli"
-

Comune di Casale Sul Sile:

- "Regolamento Comunale per l'erogazione dei servizi sociali"
 - Progetto "Riattiviamoci Comunica-attivamente"
-

Comune di Mogliano Veneto:

- "Regolamento per gli interventi di sostegno di natura economica"
 - News dal sito istituzionale dell'Ente, nel quale sono illustrate le attività progettuali rivolte alla cittadinanza:
 - Progetto "Anch'io coltivo le mie capacità";
 - Progetto "R.I.E.LABORA: Riattiva Investi e Lavora"
-

Comune di Preganziol:

- "Regolamento per l'erogazione di interventi assistenziali economici"
 - News dal sito istituzionale dell'Ente, nel quale sono illustrate le attività progettuali rivolte alla cittadinanza:
 - Progetto "Cantiere delle famiglie";
 - Progetto "Lavorare... si può"
 - Progetto "Bilancio familiare in crisi: educare a gestire"
-

Comune di Zero Branco:

- Progetto "Zero Lavorattiva"
-

Coordinamento Assistenti Sociali – Gruppo Lavoro

- Verbali, strumenti di valutazione, materiale informativo-illustrativo, slides, ecc.
-

Cooperativa Sociale Onlus Servire:

- Relazione di valutazione del progetto "Bilancio familiare in crisi: educare a gestire"
-

3.3

Conclusioni. Attività di ricerca e ridefinizione *in itinere* del *case history*: tre esercizi di progettazione innovativa

Il *case study*, appartenendo alla famiglia della metodologia di ricerca qualitativa, non prevede la progettazione di un lavoro di indagine rigidamente predefinito dal ricercatore, né tantomeno una rigorosa predeterminazione, dettagliata e statica, di ipotesi, obiettivi e procedure. Al contrario, essendo collocabile all'interno dell'area della valutazione di tipo interattivo ed adattativo (Yin, 2009), esso si co-costruisce con il procedere dell'attività di ricerca sul campo, la quale è stata sviluppata, come si è visto, attraverso l'utilizzo di differenti tecniche di rilevazione, nonché orientata dal concorso fattivo dei professionisti attivi nel contesto sociale indagato.

Di conseguenza, se nell'ipotesi iniziale (la quale rappresenta il punto di partenza del lavoro di ricerca) si fa riferimento allo strumento del progetto innovativo quale risposta a determinate problematiche rilevate dagli assistenti sociali, è solamente attraverso l'attività di ricerca che si è potuto rilevare, tra i numerosi esercizi di progettazione implementati in quei territori, quali tra questi potessero divenire oggetto del *case study* ideato.

Perciò, è solo dopo aver analizzato adeguatamente e dettagliatamente il contesto territoriale predefinito, che si è potuto procedere alla selezione di quelle casistiche che rappresentano preziosi esempi-chiave dell'ipotesi assunta, divenendo in tal modo il nucleo dello studio di caso progettato.

In sintesi: partendo dall'ipotesi iniziale, si è infine strutturato definitivamente il *focus* del *case study*, attraverso l'individuazione – grazie all'attività di osservazione partecipante – di tre esperienze che, da azioni-pilota, da sperimentazioni, si sono evolute nel tempo, mantenendo comunque il carattere di innovazione che li ha distinti, e li distingue tuttora, dalle altre azioni progettuali implementate dalle amministrazioni comunali nel contesto territoriale indagato. Gli esercizi di progettazione innovativa, analizzati dal presente *report* di ricerca, sono i seguenti:

1. Il progetto “*Anch’io coltivo le mie capacità*”, implementato dal Comune di Mogliano Veneto;
 2. Il progetto “*Bilancio familiare in crisi: educare a gestire*”, implementato dal Comune di Preganziol;
 3. Il Bando “*Politiche attive per la comunità*” promosso dalla Provincia di Treviso e le progettualità ad esso correlate:
 - Il progetto “*Riattiviamoci Comunica-attivamente*”, implementato dal Comune di Casale Sul Sile;
 - Il progetto “*R.I.E.LABORA: Riattiva, Investi e Lavora*”, implementato dal Comune di Mogliano Veneto;
 - Il progetto “*Lavorare... si può*”, implementato dal Comune di Preganziol;
 - Il progetto “*Zero Lavorattiva*”, implementato dal Comune di Zero Branco.
-

4.

Organizzazione, reti, professionisti e utenza. Evidenze per l'uso progettuale

Prima di descrivere ed analizzare le progettualità esaminate attraverso l'attività di ricerca, è utile muovere un passo indietro e focalizzare l'attenzione su alcuni temi-chiave, necessari ad offrire una contestualizzazione delle suddette.

È infatti fondamentale ricordare che ogni progetto, dalla fase dell'ideazione a quella dell'effettiva implementazione, sarebbe privo di significato, una scatola vuota, senza chiarire preliminarmente il contesto istituzionale, politico, economico, sociale, culturale all'interno del quale trova la propria ragion d'essere.

Come ben si può immaginare, le variabili in gioco sono troppo numerose per poterle considerare una per una, perciò si è scelto di analizzarne alcune, ritenute particolarmente interessanti ai fini del tema della progettazione in ambito sociale. Si tratta di: comprendere l'organizzazione interna del servizio sociale di base dell'ente locale; cogliere quale posto occupa il suddetto servizio nel contesto territoriale, in rapporto agli altri soggetti – istituzionali e non – in esso agenti; sviluppare un'approfondita conoscenza delle problematiche che affliggono la cittadinanza di quell'ente locale.

4.1

L'organizzazione del Servizio

La comprensione dell'organizzazione interna del servizio sociale di base dei quattro Comuni considerati, colta attraverso lo strumento dell'intervista sottoposta agli assistenti sociali in essi dipendenti, non solo ha rappresentato il punto di partenza dell'interazione dialogica tra intervistatore ed osservatore privilegiato, ma ha anche permesso di elaborare, come si vedrà in seguito, delle considerazioni in merito al rapporto esistente, e non sempre scontato, tra la progettazione, da una parte, e la *routine* e le pratiche organizzative, dall'altra.

4.1.1 Organigrammi a confronto

In sede di intervista, l'*incipit* interattivo è stato rappresentato dalla descrizione dell'organigramma del Servizio da parte degli assistenti sociali in esso operanti: infatti, per prima cosa, si chiedeva analizzarlo, facendo riferimento al numero di professionisti presenti nonché illustrando la suddivisione dei compiti .

Per quanto riguarda l'organizzazione di ogni Servizio, si è rilevata la sua duplice natura, poiché esso è caratterizzato dalla presenza di una struttura di vertice di matrice gerarchica e di una struttura *team-based*.

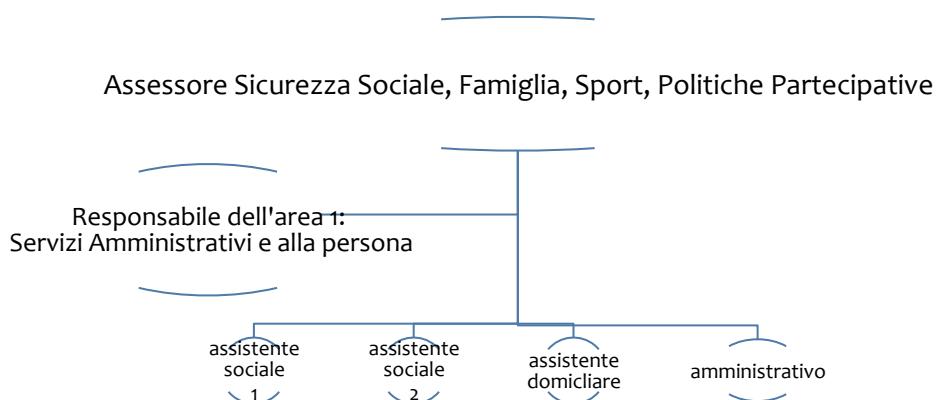
Infatti, al vertice si trova la figura del responsabile del settore, il cui ruolo non solo consta nell'espletamento di funzioni di supervisione dell'operato del Servizio – del quale ne organizza le attività attraverso la fissazione di macro-obiettivi ordinati secondo un cronogramma – bensì rappresenta fisicamente il Servizio, occupandosi soprattutto del dialogo con la realtà politica dell'Ente, ossia con i diversi Assessori, in particolar modo con l'Assessore competente dell'area sociale, e con il Sindaco.

Tale posizione organizzativa è presente in ogni Comune, mentre, per quanto riguarda gli altri dipendenti ad essa sottoposti – i quali costituiscono quella che è qualificabile come struttura *team-based* – sussistono, come ora si vedrà nel dettaglio, delle differenze sostanziali tra un'Amministrazione e l'altra.

□ Comune di Casale Sul Sile

L'Ufficio Servizi Sociali (*cf. fig. 6*) è composto da quattro dipendenti: due assistenti sociali, un assistente domiciliare e un amministrativo.

Figura 6



Per quanto riguarda le assistenti sociali, la prima, a tempo pieno, è assunta direttamente dal Comune, la seconda, lavoratrice *part-time*, è assunta tramite cooperativa. Perciò, considerata la differente presenza in servizio, la distribuzione del carico di lavoro è stata organizzata proporzionandola al monte ore stabilito dalla specifica tipologia contrattuale.

Attraverso l'intervista condotta, si è potuta rilevare la specifica suddivisione operativa delle attività svolte e, di conseguenza, delle aree di utenza interessate: se ne propone una sintetica illustrazione comparata (cfr. tabella 3).

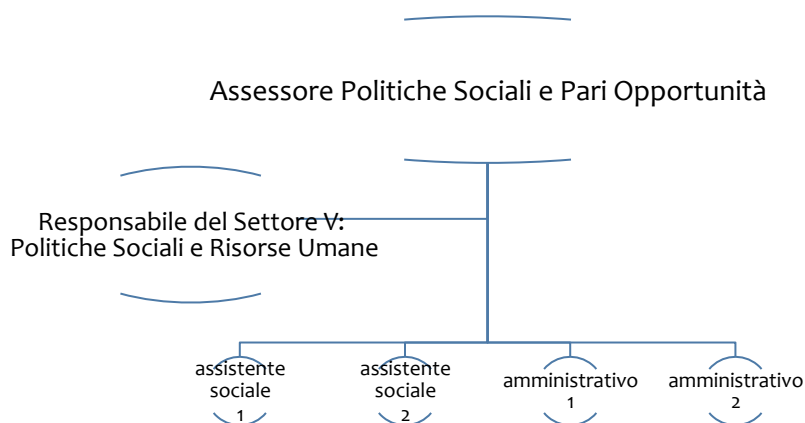
Tabella 3

	assistente sociale 1 full time	assistente sociale 2 part time
attività	<ul style="list-style-type: none"> • contributi economici • progetti sul territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza domiciliare • inserimenti in struttura • trasporti
utenza	multiutenza	anziani disabili

□ Comune di Preganziol

Il Servizio Politiche Sociali (cfr. fig. 7) è composto da quattro operatori, ossia da due assistenti sociali – una assunta a tempo pieno, l'altra a tempo parziale – e da due dipendenti amministrativi.

Figura 7



Per quanto riguarda le assistenti sociali, la suddivisione della titolarità dei casi (*cf. tabella 4*) avviene innanzitutto in base alla nazionalità del cittadino residente nel Comune: stranieri e italiani fanno quindi riferimento rispettivamente all'assistente sociale *full time* e a quella *part time*; questa rigida categorizzazione inoltre dev'essere coordinata con l'ulteriore suddivisione delle attività professionali.

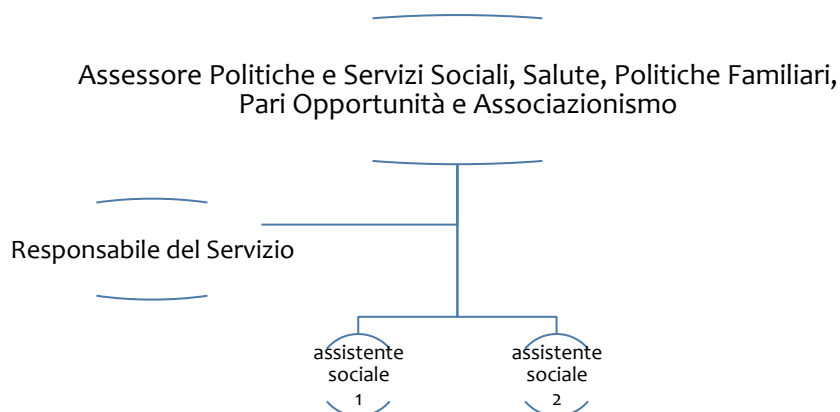
Tabella 4

	assistente sociale 1 <i>full time</i>	assistente sociale 2 <i>part time</i>
attività	<ul style="list-style-type: none"> • contributi economici per utenti stranieri • progetti sul territorio e di comunità • responsabile del procedimento amministrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • contributi economici per utenti italiani • assistenza domiciliare • inserimenti in struttura • trasporti
utenza	<p style="text-align: center;">disabilità salute mentale dipendenza da sostanze</p>	<p style="text-align: center;">anziani minori</p>

□ **Comune di Zero Branco**

Il Comune di Zero Branco è l'ente locale di minori dimensioni all'interno dell'abito territoriale considerato. Il ridotto numero di residenti (*cf. tabella 1*) comporta di conseguenza, sul piano organizzativo dei servizi sociali, un esiguo numero di lavoratori dipendenti. Infatti, l'Ufficio Servizi alla Persona (*cf. fig. 8*) è costituito unicamente da due assistenti sociali, che anche qui sono impiegate l'una a tempo pieno e l'altra a tempo parziale.

Figura 8



Rispetto all'organizzazione quotidiana delle attività, le due assistenti sociali si suddividono i compiti, ignorando la rigida suddivisione per aree tematiche. Come spiegato nel dettaglio dall'assistente sociale intervistata¹:

«non ci dividiamo tanto la tipologia di utenza ma i compiti da svolgere. Io curo il coordinamento dell'assistenza domiciliare, quello che riguarda il fondo affitti, i vari bandi, i progetti sul territorio. La collega invece si occupa dei contributi economici e delle graduatorie per le case di riposo. [...] Perciò, dividendoci i compiti e non le aree in modo rigido, abbiamo entrambe in carico tutte le tipologie di utenza, a seconda di quelle che poi sono le progettualità da portare avanti».

¹ È stata intervistata l'assistente sociale *full time*.

□ **Comune di Mogliano Veneto**

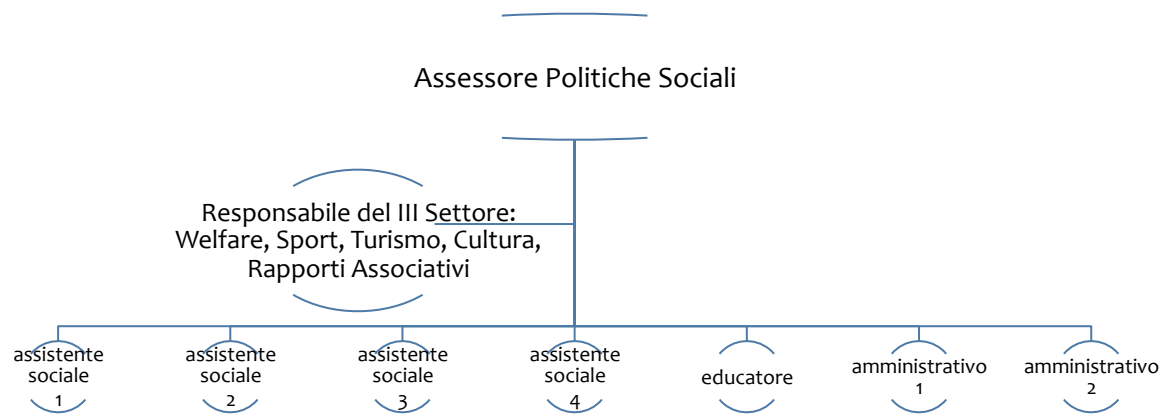
Il Comune di Mogliano Veneto, come precedentemente illustrato (*cf. tabella 1*), è l'ente locale di maggiori dimensioni nell'ambito di indagine selezionato, il quale presenta una popolazione residente e una superficie che quasi raddoppiano i valori degli altri territori considerati. In ragione di tale peculiarità, sembra logico aspettarsi, e quindi rilevare, una presenza di professionisti, operanti nel settore delle Politiche Sociali, ragionevolmente numerosa ed ovviamente proporzionata alle dimensioni dell'area amministrativa locale.

Difatti, nell'Ufficio Servizi Sociali (*cf. fig. 9*) operano due amministrativi, un educatore e quattro assistenti sociali, i quali risultano suddivisi per area: una si occupa dell'utenza anziana e dei servizi ad essa rivolti (assistenza domiciliare, inserimento in strutture residenziali), mentre gli altri tre seguono genericamente il territorio e le varie problematiche che lo interessano.

Per quanto riguarda il personale amministrativo, la struttura organizzativa del servizio prevede che si esso occupi interamente di tutti gli aspetti appunto amministrativi che denotano il lavoro dell'assistente sociale (la costruzione delle delibere e delle determine, i conteggi, i bilanci, e così via).

Inoltre, la presenza costante di un educatore permette di curare maggiormente, in riferimento alle attività progettuali implementate a livello territoriale e quindi di comunità, specifiche attività ad esse inscindibilmente legate: è il caso, ad esempio, della selezione dei partecipanti, delle azioni di monitoraggio e di valutazione nonché della partecipazione effettiva dell'operatore ad azioni progettuali programmate nel piano di progetto (per la trattazione specifica di tali particolarità, che hanno permesso all'amministrazione moglianese di implementare proposte progettuali innovative ed efficaci, si rimanda ai *capp. #5 e #7*).

Figura 9



4.1.2 Organizzazione e progettazione: un nesso da considerare. L'esempio di Mogliano Veneto

L'analisi degli organigrammi pocanzi presentati, raffiguranti le strutture del Servizio di ogni ente locale esaminato, ha messo in evidenza il fatto che ciascuno si differenzia dall'altro in rapporto a due ordini di considerazioni: in primo luogo, in base al numero di assistenti sociali operanti nonché alla presenza-assenza di altre figure professionali (assistente domiciliare, amministrativo, educatore); in secondo luogo, in riferimento alla declinazione dei ruoli in capo ad ogni assistente sociale nonché alla particolare suddivisione dei compiti, assegnati ad esso e ai suoi collaboratori, ove presenti, e stabilita sulla base delle concrete esigenze organizzative di ogni Ente.

A fronte di tali evidenze, si è cercato di comprendere l'entità del legame tra le caratteristiche dell'organizzazione di un servizio sociale di base (in termini di numero di professionisti nonché di attribuzione di ruoli e compiti) e l'implementazione di attività progettuali. Per poter approfondire tale nesso, il caso dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Mogliano Veneto è emblematico, e quanto condiviso in sede di intervista da un'assistente sociale è particolarmente interessante, perciò se ne riportano alcuni passaggi significativi.

«Secondo la nostra struttura organizzativa, la parte amministrativa non ci compete. Quindi ci viene lasciata una buona parte del tempo per favorire la progettazione, sia sul caso singolo sia a livello di territorio e di comunità. In altri Comuni non è che gli assistenti sociali non vogliono progettare, è che non ne hanno il tempo. Questa precisazione è di dovere: non è giusto avere la visione che gli altri non fanno nulla e qui sì, non è così. Qui abbiamo lo staff per poterlo fare, ma non perché apparentemente siamo in tanti. Perché se siamo numerosi rispetto ad altri servizi, non lo siamo rispetto al nostro territorio. Se fossimo in quattro e avessimo la parte amministrativa, saremmo come le nostre colleghe. Perciò non è il numero che conta, ma è ciò che fai».

La presenza di professioni diverse dalla figura degli assistenti sociali non solo alleggerisce il carico del lavoro degli stessi, permettendo loro di concentrarsi maggiormente sulla progettazione (sia individuale – su singolo caso – sia a livello di territorio e di comunità) ma è proprio grazie a questo ampio ventaglio di competenze professionali in gioco che si può garantire una maggiore qualità delle prestazioni offerte, le quali incidono in modo rilevante sul benessere di tutta la cittadinanza.

Se questa asserzione appare facilmente deducibile attraverso lo studio comparato dei quattro organigrammi presentati, soprattutto nel caso del Comune di Zero Branco (l'unico a presentare un organico mono-professionale, nel quale l'assenza di personale amministrativo comporta che le assistenti sociali siano gravate da un importante carico di lavoro prettamente burocratico, sottraendo inevitabilmente una buona parte del lavoro alla progettazione), l'ulteriore interessante peculiarità dell'Ufficio Servizi Sociali di Mogliano Veneto è stata colta unicamente attraverso l'interazione dialogica con i suoi operatori.

Si tratta di un'esperienza organizzativa che rappresenta, non solo per quest'ultimi, ma anche per l'intero bacino di utenza, una preziosissima risorsa.

«Noi ruotiamo. Quando ci siamo costituiti come équipe, abbiamo co-deciso che la suddivisione delle aree di utenza cambiasse ogni tre/quattro anni: questo elemento costituisce uno dei cardini fondamentali di questo Servizio. Ci siamo accorti che il cambiamento conseguente alla rotazione è una pratica di servizio sociale generativo perché ci si interessa di nuovi aspetti, si elaborano delle idee nuove, quindi ci si mette in gioco anche rispetto al territorio. Altro aspetto interessante è che questo è welfare generativo non solo esterno, ma anche interno: infatti, se all'interno di un servizio non sei generativo, difficilmente poi riuscirai ad esserlo verso l'esterno».

Ad un primo sguardo, un'organizzazione operativa basata sulla rotazione degli assistenti sociali *case worker* di determinate aree di utenza sembrerebbe richiedere agli stessi operatori una fatica ulteriore, non indispensabile ai fini dell'efficacia del Servizio e, come tale, facoltativa: infatti, nel concreto, lavorare periodicamente con una tipologia di utenza differente comporta, per il professionista, la ricerca e l'adozione di specifiche strategie operative, adeguate all'insieme delle problematiche che devono essere via via affrontate. Tutto ciò quindi implica la perdita di fondamentali punti di riferimento consolidati attraverso l'esperienza sul campo, forgiata a sua volta dalla rassicurante *routine* delle prassi assodate.

Il tema della *routine*, quale elemento presente, a vari livelli, nell'ambito organizzativo dell'amministrazione pubblica, può essere considerato in due modi. Nel primo, essa si concretizza nel fenomeno della standardizzazione quale elemento imprescindibile del procedimento burocratico-amministrativo (ad esempio, tutti i passaggi che costituiscono un'istruttoria devono essere oggettivi, predeterminati, standardizzati e ripetibili). Nel secondo, essa si può definire come pratica evitabile, non necessaria, e per certi versi pericolosa: questo tipo di prassi porta un professionista ad agire, pensare e rispondere sempre nello stesso modo, dimenticando che la dinamicità delle problematiche del territorio e l'unicità di ogni storia, individuale

e familiare, richiedono qualcosa di diverso. In molte situazioni piuttosto, difficilmente tipizzabili, l'azione professionale degli operatori dovrebbe essere orientata dalla ricerca di soluzioni ulteriori ed alternative a quelle quotidiane, dall'esplorazione di risorse e reti possibili, dall'assunzione del rischio dello sconfinamento (Ferrari, 2010), tutto ciò al fine di porre in atto cambiamenti innovativi che generano preziosi ed irrinunciabili apprendimenti.

In tal senso, la rotazione favorisce quest'atteggiamento orientato al cambiamento proprio perché, implicando un continuo mettersi in gioco, rappresenta uno strumento adatto per coltivare una delle caratteristiche fondanti la professione dell'assistente sociale, ossia la creatività:

«il nostro lavoro non è mai routine. Cerchiamo sempre qualcosa di diverso anche nelle risposte alle situazioni – ai casi – che ci si presentano. Ci inventiamo sempre qualcosa, una risposta diversa, in rispetto del principio della personalizzazione dell'intervento: i progetti individuali non sono mai progetti statici e riproponibili per problematiche simili».

4.2

Il Servizio nel territorio: interazioni auspicabili, integrazione necessaria

Fondamentale in materia di servizi sociali, nonché punto di riferimento per la professione dell'assistente sociale, è la legge quadro 8 novembre 2000 n. 328 poiché fonda e disciplina il sistema integrato di interventi e servizi sociali, finalizzato a garantire i diritti di cittadinanza codificati nella prima parte della Costituzione. Questa nuova disciplina legislativa pone in capo al Comune, ossia all'istituzione pubblica più vicina al cittadino, la competenza in materia, senza tuttavia escludere il concorso altri attori, servizi ed istituzioni.

In una società sempre più complessa e dinamica, a fronte della mutevolezza dei bisogni delle persone, i servizi si sono trasformati, moltiplicati e specializzati. Si tratta di una moltiplicazione che può però comportare il rischio di offrire prestazioni parcellizzate e non coordinate tra loro, che perdono di vista l'unitarietà della persona. Per non incorrere in questo rischio e al fine di mettere al centro la persona, i differenti servizi dislocati nel territorio – servizi sociali, sanitari, educativi, formativi, ecc. – sono chiamati a lavorare in rete, contribuendo così a creare un sistema di promozione e protezione sociale, in cui si intrecciano: condivisione di obiettivi, collaborazione tra servizi, cooperazioni tra professionisti e confronto tra approcci disciplinari diversi.

Di conseguenza, il servizio sociale di base dell'ente comunale si trova ad interagire all'interno di un ampio contesto territoriale, collaborando con altri attori, servizi ed istituzioni.

È quindi a partire dai principi esplicitati dalla legge 328/2000 che in tutto il territorio italiano si sono realizzate diverse e multiformi esperienze di integrazione e, di conseguenza, di frequentazione, attraverso le quali si sono definiti e consolidati i ruoli dei diversi soggetti che concorrono alla realizzazione del sistema integrato di servizi socio-sanitari. Quest'assidua frequentazione ha implicato lo svilupparsi di interazioni inevitabili (Ferrari, 2010) fra i professionisti che operano in differenti settori del *welfare* (soprattutto amministrazioni pubbliche e soggetti del settore privato).

Più precisamente, però, bisognerebbe affiancare all'attributo dell'inevitabilità anche quello dell'auspicabilità, in quanto il primo potrebbe portare con sé soprattutto concetti carichi di negatività, quali – in riferimento all'atto dell'interazione – il fatto di accogliere la loro esistenza in modo passivo, reagendo alla loro presenza (o eventuale assenza) con un atteggiamento indifferente. Invece, queste interazioni devono essere ricercate, coltivate e curate nel territorio in cui si agisce, nonché aggiustate e rinnovate nel corso del tempo.

A proposito della irrinunciabilità di tali atti interattivi, si propone qui di seguito una breve analisi che parte da due ordini di considerazioni tra loro strettamente connesse: da un lato, l'assistente sociale non può lavorare in solitudine, dall'altro non può svolgere la propria attività professionale esclusivamente all'interno delle mura del proprio ufficio.

4.2.1 L'équipe

In primo luogo, l'assistente sociale non può lavorare in solitudine. È infatti divenuta prassi assai frequente, ed oramai consolidata, organizzare e partecipare a momenti di *équipe*, monoprofessionali o multidisciplinari. Tale distinzione avviene in base alla professione esercitata dai soggetti ad essa partecipanti: nel primo caso, partecipano esclusivamente operatori di un omogeneo gruppo professionale; nel secondo caso, si tratta di *équipe* costituite da differenti professionalità.

Attraverso questa metodologia di lavoro – la cui importanza è sancita all'interno della legge 328/2000 – si realizza l'integrazione tra professionisti, competenze, funzioni, aree differenti, nella consapevolezza che la pluralità di apporti arricchisce il quadro conoscitivo, amplia l'insieme di ipotesi esplicative, lascia emergere la diversità degli approcci teorici a vantaggio del problema in oggetto: la prospettiva interdisciplinare accoglie la natura globale del bisogno.

A livello operativo, sussistono differenti momenti di *équipe* ai quali partecipano gli assistenti sociali dei Comuni considerati. Tra queste, si segnala il "Coordinamento Assistenti Sociali" nel quale prendono parte gli operatori dei Comuni di Casale Sul Sile, Mogliano Veneto, Monastier, Preganziol, Roncade, San Biagio di Callalta, Silea e Zero Branco. Quest'*équipe* comprende due differenti sottogruppi di lavoro – distinti tra loro in base alla tematica nella quale ci si prefigge di intervenire – nei quali ci si occupa di problematiche diffuse nel territorio e difficilmente risolvibili all'interno dei confini amministrativi del singolo Comune: il "Gruppo Abitare" e il "Gruppo Lavoro".

Come si vedrà più nel dettaglio nel paragrafo successivo dedicato all'utenza che accede al servizio sociale di base, i bisogni espressi esplicitamente agli assistenti sociali dei servizi sociali di base, in particolar modo in sede di colloquio, sono quelli legati al tema dell'abitazione (intimazione di sfratto da parte dell'Autorità Giudiziaria per morosità, incapacità di sostenere ulteriormente le spese per l'affitto, per il mutuo o semplicemente per il pagamento delle utenze domestiche) e al mercato del lavoro (disoccupazione, licenziamento, lavoro sommerso, fenomeno dei *working poor*²).

Si tratta di problematiche che, manifestatesi con sempre maggiore frequenza negli ultimi anni, appaiono e, allo stesso tempo, sono esperite dall'utenza, come degli insidiosi labirinti, dei quali è difficile scorgere una via d'uscita senza essere attrezzati con gli strumenti fondamentali (nel caso concreto, atteggiamento prattivo, capacità di mettersi in discussione, senso di adattamento, ecc.).

Alla luce di queste evidenze, cosa può fare un assistente sociale quando il problema che affligge la vita dei cittadini è generato innanzitutto dalle problematiche del contesto territoriale in cui essi vivono? La dinamicità dei bisogni, a fronte di una scarsità di risorse – sia da parte dell'utenza che afferisce al servizio sia da parte dell'Amministrazione Pubblica – richiede al professionista di fermarsi a riflettere, non solo e non tanto da solo, ma preferibilmente in un contesto di gruppo, al fine di cercare di ipotizzare ed implementare delle soluzioni alternative.

² I *working poor* sono quei lavoratori che, pur avendo un impiego, sono a rischio di povertà e di esclusione sociale in quanto percettori di un reddito insufficiente a soddisfare le proprie esigenze basilari di vita, nonché a causa dell'instabilità dei rapporti di lavoro (Spreafico, 2010).

Si conclude la trattazione dedicata a questa fondamentale ed imprescindibile metodologia di lavoro, con un breve brano tratto dal diario di bordo, frutto dell'attività di osservazione partecipante:

«l'équipe di Coordinamento degli assistenti sociali dei servizi sociali comunali si distingue dalle altre tipologie poiché ha il potenziale di generare energia nei singoli, e di riflesso nelle organizzazioni, nonché di produrre capitale sociale, conoscenza, rafforzando legami di fiducia e collaborazione improntati alla reciprocità. È inoltre interessante notare come, al suo interno, le assistenti sociali condividano con i membri del gruppo ogni aspetto del proprio lavoro: si esprimono dubbi e perplessità, si sollevano spunti di riflessione e problemi concreti, si condividono metodologie operative. Quest'ultima prassi stupisce, in quanto non tutti sono disposti a condividere con altri il frutto del proprio lavoro, soprattutto se faticoso ed irto di difficoltà. La fiducia quindi non è solo fondamentale con l'utenza ma pure con le altre figure professionali con cui si collabora: curare le relazioni con gli altri professionisti è importante così come lo è costituire un'ampia rete attorno al proprio essere professionista».

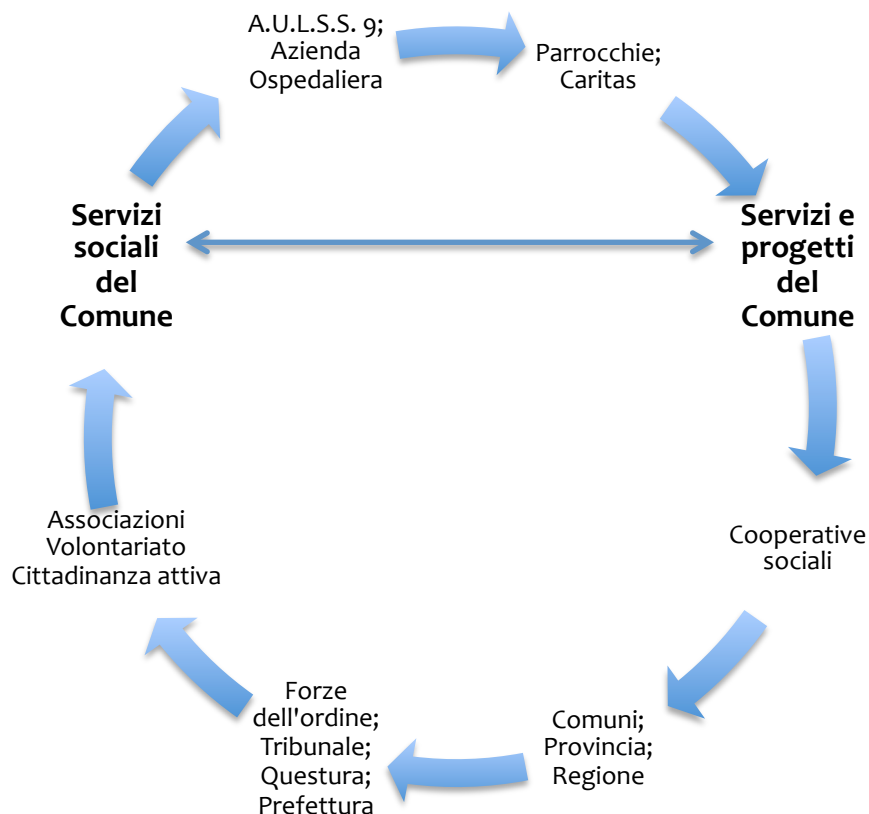
4.2.2 Territorio e reti

In secondo luogo, l'assistente sociale non può lavorare esclusivamente all'interno delle mura del proprio Ufficio.

È innegabilmente necessario tessere attorno a sé una fitta rete di collaborazioni e conoscenze sul territorio, in quanto ogni soggetto è preziosa risorsa.

Attraverso l'attività di ricerca, soprattutto grazie alla tecnica di osservazione partecipante, è stato possibile ricostruirla, e se ne propone una schematica rappresentazione.

Figura 10



Come si può evincere dalla *Figura 10*, i soggetti appartenenti a tale rete tessono al suo interno una trama di interazioni che possono essere: da un lato, quelle formali tra istituzioni (ad esempio, servizi sociali del Comune – servizi sociali del Distretto Socio-sanitario dell’A.U.L.S.S.) disciplinate da linee-guida e Protocolli; dall’altro lato, quelle che gli assistenti sociali (e quindi il Servizio per loro tramite) intrattengono con soggetti non istituzionali, nel rispetto del principio della partecipazione di differenti attori nella realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali (*arg. ex lege* 328/2000), in particolar modo quelli appartenenti al Terzo Settore e alla società civile.

Alla luce dell'esistenza di un nesso tra il lavoro di rete e il tema della progettazione – che coinvolge la figura dell'assistente sociale in diverse vesti, tra le quali quelle di soggetto partecipante, soggetto informato, soggetto promotore – bisogna prendere in considerazione un'importante peculiarità della rete stessa, ossia la sua dinamicità, nel tempo e nello spazio.

Pertanto, accade frequentemente che la presenza dei membri di una determinata rete (la quale assolve alla funzione di sostenere, favorire e sviluppare la proposta progettuale implementata) sia variabile nel corso del tempo: da un lato, ci sono nuovi soggetti disposti a partecipare, a mettere a disposizione proprie risorse (tempo, denaro, personale); dall'altro lato, ci sono attori che, per svariate ragioni, non sono più disposti a collaborare e si ritirano.

Per quanto riguarda la dinamicità "in entrata", gli esercizi di progettazione proposti presentano delle situazioni particolari, innovative, nelle quali nuovi soggetti assumono un nuovo ruolo nel territorio, proprio grazie alla loro partecipazione alla rete di *partnership* risorsa dell'assistente sociale.

Come si avrà modo di osservare nei prossimi capitoli, esclusivamente dedicati alla presentazione delle attività progettuali selezionate dall'attività di ricerca, ci si riferisce a delle storie che raccontano pratiche di innovazione, le quali non avrebbero mai potuto essere implementate, con il medesimo grado di successo raggiunto, senza l'auto-attivazione o il coinvolgimento, sotto forma di invito formale, di alcuni soggetti che prima di allora erano rimasti inascoltati, non attivi, nel territorio locale di riferimento. Di conseguenza, si sono rivelati inaspettati ed irrinunciabili protagonisti, da un lato, un privato cittadino del Comune di Mogliano Veneto che ha deciso di condividere con le assistenti sociali e, di conseguenza, con l'intera comunità residente nel territorio moglianese, un proprio bene personale senza alcun tornaconto economico, dall'altro lato, le associazioni di rappresentanza delle aziende del territorio trevigiano, le cosiddette associazioni di categoria, le quali sono state invitate a far parte di una rete progettuale in ambito di politiche attive per il lavoro.

4.3

Uno sguardo all'utenza: tra problemi e bisogni

Secondo Ziliani et. al (2009):

“ascoltare è più importante che parlare: è attraverso l’ascolto attivo che si comprendono i problemi ed i bisogni delle persone” (p. 49).

Servirsi della tecnica dell’ascolto ha permesso di rilevare le problematiche degli utenti che accedono ai servizi sociali dei Comuni indagati dall’attività di ricerca. Infatti, è a partire da alcuni interrogativi – *“Chi sono questi cittadini-utenti-persone?”* *“Perché accedono i servizi sociali?”* *“Quali problematiche li affliggono, di quali bisogni sono portatori?”* – che si è tentato di elaborare una panoramica delle situazioni di fragilità che si palesano quotidianamente alle porte di un servizio sociale di base. Se ne propone qui di seguito un breve *excursus*³.

❑ «Lingua italiana?» «No, grazie, non serve»

La (non) conoscenza della lingua italiana, che nella maggior parte dei casi non è esperita dalla persona come un problema, è l’aspetto problematico più evidente e facile da rilevare quando si entra in contatto con l’utenza straniera. Si potrebbe erroneamente dedurre che quest’ordine di difficoltà, prettamente di tipo formativo, riguardi quelle persone che risiedono in Italia da pochi mesi, eppure non è così.

³Si badi bene che non si è fatto alcun riferimento alle aree di intervento sanitaria e socio-sanitaria, trascurando in questo modo la presenza di problematiche legate alla dipendenza da sostanze stupefacenti, alla malattia, alla disabilità, alla salute mentale, alle fasi della vita, e così via. Ciononostante, non si incorre in alcun errore di rilevazione, in quanto le problematiche escluse sono oggetto di *case work* di assistenti sociali operanti in ulteriori servizi, con i quali però il servizio sociale di base ovviamente collabora.

Ci sono numerosi utenti che, anche dopo anni di permanenza nel territorio italiano, non riescono ancora ad esprimersi senza fatica.

Inoltre, tale problematica è più frequente tra le donne che tra gli uomini, e questa peculiarità è decisamente preoccupante: infatti si tratta di donne, perlopiù di nazionalità marocchina, madri di bambini che, frequentando le scuole italiane, hanno sviluppato una buona conoscenza della lingua.

La mancata conoscenza dell'italiano si traduce in isolamento della donna, che si trova a doversi muovere in un mondo del quale non comprende molti aspetti, e che, per evitare di perdersi in esso, si affida totalmente, non solo al marito, ma anche ai propri figli, maggiorenni e non.

La migliore conoscenza della lingua italiana da parte dei figli può paradossalmente creare due ordini di problemi ai bambini stessi: da un lato, spesso non ricevono aiuto nello svolgimento dei compiti per casa, necessitando così, in alcuni casi, dell'insegnante di sostegno⁴; dall'altro, quando i figli imparano l'italiano superando il livello di conoscenza acquisito dai loro genitori, si possono creare delle distorsioni all'interno delle già fragili relazioni familiari, generando in alcuni casi insidiose inversioni di ruolo (Mazzetti, 2008).

A titolo di esempio, si riporta la frase che un bambino di undici anni ha rivolto all'assistente sociale del Comune di Preganziol poco prima che potesse iniziare il colloquio con sua madre:

«lei non capisce l'italiano, dille a me le cose che poi gliele spiego io in marocchino».

⁴ Il sostegno scolastico è disciplinato nell'ambito della legge 5 febbraio 1992, n. 104, recante titolo "Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate".

□ **Richieste (nuove e reiterate) di contributo economico**

La richiesta di assistenza economica è un bisogno esplicitato e percepito dall'utenza che affiora al servizio, sempre più frequentemente e da sempre più persone.

Infatti, soprattutto negli ultimi anni, in risposta alla situazione di crisi economica ed occupazionale che ha colpito lo Stato italiano, anche nuovi cittadini si affacciano alle porte dell'ufficio chiedendo informazioni su questo tipo di prestazione offerta dall'ente comunale.

Tuttavia, l'assistente sociale non si limita all'atteggiamento del burocrate – sintetizzabile col binomio "a richiesta-rispondo" e denotato da una pregnante automaticità – ma intraprende un percorso di aiuto, il cui punto di partenza è la *narrative-based care*, ossia la cura basata sulla narrazione: è attraverso la predisposizione di uno spazio di ascolto attivo, nel quale la persona si sente libera di raccontare ciò che vuole senza incorrere nel pericolo di essere giudicata o derisa, che il professionista si rende disponibile ad accogliere la persona, nonché la sua storia di vita, al fine di comprendere di cosa abbia realmente bisogno. Inoltre, non stupisce che, il più delle volte, quest'apertura all'ascolto valutativo riesca a scavare in profondità, facendo emergere, accanto al disagio economico espresso, una serie di ulteriori bisogni, esplicitati o rimasti impliciti.

□ **La disoccupazione: il lavoro che non c'è**

Sempre più aziende chiudono per fallimento e, di conseguenza, il numero di individui che si trovano all'improvviso senza un lavoro incrementa incontrollabilmente. Inoltre, anche qualora essi si attivino in modo tempestivo, riuscendo così a trovare un altro impiego, in pochi casi quest'ultimo si rivela sufficientemente idoneo a garantire il mantenimento dello *status* di vita acquisito in precedenza.

Per questo motivo, viene meno la possibilità di sostenere, in modo autonomo, i vari ordini di esigenze del proprio nucleo familiare.

A fronte di simili difficoltà, sempre maggiore è il numero di cittadini – persone non note agli operatori oppure utenti già in carico – che si rivolgono al servizio sociale portando con sé il proprio *curriculum vitae*, nella speranza che l'assistente sociale possa trovare una soluzione e che possa offrire loro un'occupazione lavorativa.

A questo punto, si può rilevare la presenza di un sillogismo, generato dal pensiero collettivo della cittadinanza: in prima istanza, essendo l'assistente sociale quel professionista che aiuta a risolvere i problemi che affliggono le varie fasi della vita, e, in secondo luogo, essendo la disoccupazione uno di tali problemi, allora, ne consegue che l'assistente sociale possa risolverlo più facilmente rispetto alle possibilità possedute da ciascun individuo.

In realtà però, riguardo alla problematica della disoccupazione, l'assistente sociale è indubbiamente sotto scacco, in quanto essa non rientra nella sfera delle sue competenze professionali né tantomeno fa parte del suo mandato istituzionale. Di conseguenza, egli non possiede gli strumenti adatti a fronteggiarla.

Eppure, nonostante la questione della non titolarità della gestione del problema legato alle forze economiche e produttive, l'operatore si trova a dover fare i conti con quell'ampia serie di conseguenze che scaturiscono dall'assenza, o meglio dalla perdita, di un lavoro. Difatti, a parte l'ovvietà della mancanza di risorse economiche sufficienti alla sopravvivenza, scaturisce un ampio spettro di ulteriori problematiche, le quali si riflettono sul piano psicologico del soggetto: frequentemente insorgono sentimenti ed atteggiamenti negativi che influenzano in modo inevitabile ogni altra attività quotidiana, impedendo al soggetto di intraprendere ogni tentativo di auto-attivazione personale (cosiddetto *self-enactment*).

Ad esempio, questi soggetti manifestano stati di depressione, sentimenti di sfiducia e bassa autostima, nonché esperiscono un forte senso di colpevolizzazione derivante dal fallimento individuale: come ricorda Beck, *“la perdita del lavoro equivale alla perdita di dignità”* (2008, p. 60).

□ **Esiguità di risorse economiche: selezione inevitabile**

Come si è pocanzi illustrato, il problema della disoccupazione sta colpendo sempre più nuclei familiari del territorio, e, di conseguenza, le persone non sono nemmeno in grado di soddisfare semplici esigenze di vita: per questo motivo si rivolgono periodicamente ai servizi sociali del proprio Comune di residenza, chiedendo un contributo economico per riuscire a pagare le utenze domestiche, il canone di locazione mensile, debiti insoluti, generi alimentari. Ovviamente, è opportuno puntualizzare che la situazione si prospetta ancor più preoccupante quando all'interno della famiglia ci siano dei minori.

L'esiguità del contributo economico non è di certo sufficiente a soddisfare la lunga lista delle spese che devono essere affrontate regolarmente, perciò è inevitabile che i soggetti versanti in difficoltà economica optino per una selezione del loro utilizzo, comportando così la definizione di una scala di priorità. Ovviamente la sussistenza alimentare riceve la priorità assoluta, mentre altre spese vengono ignorate e accantonate: tra queste, si tratta soprattutto delle spese legate al costo dell'abitazione (canoni di locazione, mutui, spese condominiali).

□ **La casa che non c'è**

La decisione di accantonare le spese legate all'abitazione genera, a lungo andare, pesanti ricadute sulle vite dei nuclei familiari in difficoltà. Difatti, il mancato ottemperamento del pagamento dovuto ai legittimi proprietari (persone fisiche o istituti bancari), per alcuni mesi consecutivi, comporta la ricezione di solleciti di pagamento che, se ininterrottamente ignorati, conducono all'intervento dell'Autorità giudiziaria, la quale intraprende l'*iter* necessario ad emanare il provvedimento di sfratto esecutivo.

Perciò, soprattutto nel momento storico attuale, a fronte del preoccupante aumento del numero di sfratti esecutivi registrato nel territorio trevigiano, è incrementato il numero di cittadini che si rivolgono ai servizi sociali, illudendosi che l'assistente sociale (come nel caso della perdita del lavoro) possa sopperire alla mancanza di quel bene di prima necessità attingendo alle risorse edilizie dell'ente comunale.

In realtà, anche gli enti comunali del territorio versano in una situazione di difficoltà: aggravati dai continui tagli alla spesa pubblica e appesantiti da vincoli imposti all'utilizzo delle risorse presenti nei propri bilanci – operati in sede di Governo centrale – non possono effettuare investimenti al fine di intervenire a proposito di tale tematica. Difatti, se da una parte si prospetta una situazione di scarsità ed inadeguata disponibilità di alloggi di proprietà comunale inabitati, dall'altra parte, qualora questi esistano, versano in condizioni tali che, per poter essere utilizzati, necessitano di azioni di ristrutturazione e manutenzione, che però non possono essere intraprese per i suddetti vincoli economici.

□ **L'assenza di reti di supporto familiari e/o sociali**

Le persone sono sole e non hanno nessuno che le possa aiutare ad affrontare, e superare, i suddetti (o analoghi) ostacoli.

L'emergenza abitativa è un esempio calzante che aiuta a rilevare e comprendere l'allarmante condizione di isolamento ed esclusione sociale esperita da numerose famiglie vulnerabili, con le quali il servizio sociale si trova spesso in contatto. Quando, infatti, alcuni nuclei familiari si ritrovano nella situazione di difficoltà pocanzi descritta (ossia innanzi ad un'imminente perdita della propria dimora a causa di un provvedimento di sfratto) una delle prime ipotesi che potrebbe essere formulata dall'assistente sociale, al fine di proporre una prima soluzione temporanea al preoccupante stato di emergenza imperversante, è la convivenza con amici o parenti, la quale è di certo da considerare preferibile al vivere in strada.

L'operatore sovente, in sede di colloquio, formula domande orientate ad esplorare le reti primarie⁵ dell'utente: *«Lei vive da solo in Italia oppure qualche suo familiare risiede qui?»; «Ha qualche amico disposto ad aiutarLa?».*

Spesso, la risposta a simili domande è negativa. Altre volte, invece, gli utenti raccontano di un fratello, una sorella, zii o cugini, residenti in Italia, anche a breve distanza dal Comune di residenza, se non addirittura nello stesso. Eppure, capita di frequente che tale presenza sia equiparabile ad una risposta negativa: viene così alla luce una serie di fatti passati che hanno impedito ai legami familiari di tessere una rete di scambi e di supporto, riducendo ogni contatto ad un formale e mero vincolo di sangue.

⁵ Come chiarisce Sanicola (2009) "le reti primarie sono costituite dall'insieme dei legami della famiglia, della parentela, del vicinato, degli amici, dei colleghi di lavoro e del tempo libero [...]; la famiglia costituisce il nodo centrale delle reti primarie e [...] rappresenta generalmente per la persona una risorsa preziosa sia a livello concreto, nel quotidiano, che a livello educativo ed affettivo [...]; chi non ha famiglia è più povero" (p. 5).

4.4

Conclusioni.

Dal bisogno individuale all'intervento progettuale

L'elenco delle problematiche pocanzi presentato non ha di certo la presunzione di essere esaustivo e tassativo, ma si prefigge lo scopo di illustrare, a grandi linee, quelle difficoltà che affliggono le vite degli utenti del servizio sociale di base e che rappresentano, al contempo, aree di bisogno difficilmente fronteggiabili dal professionista attraverso gli strumenti istituzionali a sua disposizione.

I Comuni di Casale Sul Sile, Mogliano Veneto, Preganziol e Zero Branco, offrono un ottimo esempio in tal senso, mostrando che, quando il servizio, i suoi professionisti, e l'istituzione stessa, si trovano a fare i conti con ostacoli che esulano dalla *routine* del sistema organizzativo e che, proprio per tale "anormalità", restano inattivi, sotto scacco, l'unica via perseguibile è rappresentata dalla ricerca di nuove strategie operative implementabili attraverso lo strumento della progettazione innovativa.

Il carattere di innovazione che caratterizza un'attività progettuale – come si è già specificato, ed è utile ribadirlo – deriva dal fatto che si agisce in un nuovo ambito di intervento oppure dal fatto che tali azioni siano ispirate e guidate da obiettivi, principi e valori, appunto innovativi, secondo quanto teorizzato dalla letteratura di riferimento per la disciplina di servizio sociale. Le tre esperienze che verranno a breve presentate riguardano entrambi questi aspetti.

5.

Welfare generativo e agricoltura sociale: il progetto “*Anch’io coltivo le mie capacità*”

“La terra vi concede generosamente i suoi frutti, e non saranno scarsi se solo saprete riempirvi le mani. E scambiandovi i doni della terra scoprirete l’abbondanza e sarete saziati. Ma se lo scambio non avverrà in amore e in generosa giustizia, renderà gli uni avidi e gli altri affamati”⁶.

Il pensiero dello scrittore libanese Khalil Gibran offre un interessante punto di partenza per la presentazione di “*Anch’io coltivo le mie capacità*”, un progetto che, implementato dal Comune di Mogliano Veneto, è stato ideato dalle assistenti sociali che si occupavano del lavoro sul territorio. Si tratta di una progettualità – contestualizzabile all’interno del fenomeno dell’agricoltura sociale – che è nata a partire dalla lettura dei bisogni di una parte dell’utenza che, accedendo al servizio sociale di base, si può ritenere accomunata dal fatto di esplicitare la medesima richiesta, ossia l’elargizione di un contributo economico. Eppure, prendendo in considerazione la “dinamica del bisogno”, è da ricordare l’esistenza di un nodo critico che concerne la potenziale coesistenza (la quale può anche tradursi in conflittualità) di un tipo di bisogno, percepito dai diretti interessati e, di conseguenza, espresso al professionista nei termini di una specifica richiesta (in tal caso, l’assistenza economica) e di un tipo di necessità cui, a parere di un giudizio valutativo del professionista, bisognerebbe far fronte.

⁶ Fonte: www.forumagricolturasociale.it/gibran/

In questo caso concreto, gli assistenti sociali hanno rilevato che alcuni utenti non solo non erano in grado di pagare le bollette domestiche o di incidere economicamente nella loro vita familiare, ma che la loro poca autostima, gli atteggiamenti depressivi, avevano un medesimo denominatore, una comune fonte di sofferenza: il tempo "inoccupato". È da questa riflessione che i professionisti hanno elaborato un'innovativa idea progettuale e, al fine di rispondere a tale bisogno inespresso, hanno indagato il territorio, attraversando i confini del proprio ufficio ed esplorando un nuovo mondo, quello agricolo.

5.1

Premessa. L'agricoltura sociale e il lavoro di rete

L'agricoltura sociale è un fenomeno, oramai sviluppatosi ampiamente nella realtà europea ed italiana, che racchiude una serie variegata di esperienze che non possono essere ricondotte ad un modello unitario. Eppure, sebbene differenti siano i tipi di modelli organizzativi adottati, le attività svolte, i destinatari e le fonti di finanziamento, si rileva una comune caratteristica, ossia l'integrazione dell'attività agricola, colturale, con azioni di carattere socio-sanitario, educativo e formativo, rivolte a persone svantaggiate e vulnerabili a rischio di esclusione sociale.

Nel biennio 2011-2012, presso la Camera dei Deputati, la *XIII Commissione Agricoltura* ha elaborato l'"*Indagine conoscitiva sull'agricoltura sociale*" con la quale si riconosce la capacità dell'agricoltura di riuscire a produrre non solo beni alimentari ma anche ulteriori beni e servizi, definibili "immateriali", nel senso che sono caratterizzati da un'utilità sociale più che da una valutazione di tipo economico.

Viene perciò messa in rilievo la multifunzionalità del settore dell'agricoltura nel caso in cui esso sia integrato a quello dei servizi alla persona: mediante una modalità di lavoro in rete tra questi due settori, seppur così diversi tra loro, si può dar vita ad esperienze innovative, attraverso le quali è possibile rispondere in modo efficace alla crisi dei tradizionali interventi di assistenza sociale nonché alla continua e crescente richiesta di azioni di servizio sociale personalizzati e qualificati.

La suddetta modalità di lavoro in rete si traduce, sul piano pratico, in attività organizzate da professionisti socio-sanitari e co-gestite con operatori appartenenti al mondo agricolo. Tale *partnership* permette di affermare che l'intervento sociale implementato è lontano dalla logica dell'assistenzialismo che ha permeato, e permea tuttora, determinate azioni di servizio sociale professionale.

Infine, le potenzialità implementabili attraverso lo svolgimento di pratiche di agricoltura sociale sono confermate dagli stessi esperti chiamati in causa dalla Commissione, le cui asserzioni sono state sintetizzate nel *report* come segue:

“i benefici per le persone confermati da evidenze scientifiche appaiono riconducibili ad una pluralità di fattori che creano condizioni di cura o di benessere: il fattore “natura”, in quanto l'esposizione e la vita all'aperto producono benessere e le persone si sentono più attive e motivate; l'importanza dell'attività fisica, con l'impegno delle persone in attività aventi uno scopo, ritmi e compiti precisi; la specificità dell'attività agricola, consistente nel prendersi cura di altri esseri viventi”⁷.

Ma se ciò è vero, e scientificamente comprovato, sul piano individuale e dal punto di vista terapeutico, si può e, anzi, si deve andare oltre tale livello di analisi, guardando al rapporto che si può instaurare con il contesto territoriale all'interno del quale l'attività di agricoltura sociale trova applicazione.

⁷ Fonte: www.forumagricolturasociale.it/wp-content/uploads/2011/09/Commissione-agricoltura-camera-DocumentoConclusivoAgrisociale_APPROVATO_-2012-07-04.pdf

In tal senso, è utile chiedersi: *“Quale significato può portare con sé un progetto di agricoltura sociale, rivolto all’utenza di un servizio sociale di base? Guardando oltre la dimensione individuale e l’aspetto terapeutico, si possono generare ulteriori benefici?”*.

Una risposta positiva a tale interrogativo può essere ottenuta studiando l’azione progettuale del Comune di Mogliano Veneto, intitolata *“Anch’io coltivo le mie capacità”*.

5.2

Il progetto *“Anch’io coltivo le mie capacità”*: l’orto come scuola di vita

“Anch’io coltivo le mie capacità” nasce nel 2012, quando gli assistenti sociali, che si occupavano del lavoro sul territorio, hanno cercato di capire come intervenire per rispondere alla problematica del tempo *“inoccupato”*. In sede di intervista, i professionisti hanno raccontato l’inizio di quest’avventura progettuale innovativa:

«abbiamo ripensato a quelle che erano le opportunità di lavoro ed occupazione, recuperando la tradizione dei nostri genitori e nonni. Allora, in maniera del tutto creativa siamo andate in giro per il territorio alla ricerca di un pezzo di terra da poter spendere in questo modo. Tre anni fa, eravamo proprio smarrite. Abbiamo cominciato ad uscire per conoscere le aziende agricole e cosa facevano; abbiamo sentito esperti e consulenti. Abbiamo peregrinato su tutto il territorio, finché non abbiamo trovato una persona che ci ha detto: *“il terreno? ve lo do io!”*. Conoscevamo già quella persona, perché avevamo già lavorato assieme per altre cose, e non essendo sconosciuta, quando abbiamo parlato insieme parlavamo la stessa lingua, lui capiva quello che volevamo fare».

Perciò, è grazie alla volontà di un privato cittadino che l'amministrazione moglianese ha potuto usufruire, in comodato d'uso gratuito, per la durata di tre anni, di un terreno agricolo di 2.243 mq.

Nello specifico, "*Anch'io coltivo le mie capacità*" ha visto la partecipazione di una ventina di utenti del servizio sociale di base, i quali sono stati impegnati nello svolgimento di due differenti, ma strettamente correlate, attività seguite da un professionista educatore (dipendente del Comune) che ha rivestito il fondamentale ruolo di *tutor*, quale punto di riferimento per la parte organizzativa del percorso.

Da un lato, è stato organizzato un corso di formazione, intitolato "*Hortus et Habitat: la coltura dell'orto nella cultura dell'ambiente*", avvalendosi della collaborazione del Centro Territoriale Permanente ⁸, per la durata di quattro mesi (da gennaio ad aprile): il suddetto percorso è stato impostato al fine di garantire l'apprendimento di competenze e capacità nell'ambito del settore agricolo e, nello specifico, nella gestione dell'orto.

Dall'altro, verso la fine di marzo, attraverso il laboratorio pratico – attivato presso il campo "donato" temporaneamente – i partecipanti hanno potuto sperimentare e mettere in pratica le conoscenze teoriche acquisite. Lo spazio all'aperto disponibile è stato quindi organizzato in una parte comune e, accanto ad essa, sono state predisposte parti "personali", di eque dimensioni, (cosiddette *gombine*) delle quali ogni singolo individuo ne è diventato custode e soprattutto responsabile.

Tutto ciò, rientra in linea con quanto affermato precedentemente a proposito dell'integrazione, nell'ambito dell'agricoltura sociale, dell'attività agricola con azioni di carattere socio-sanitario, educativo e formativo.

⁸ I CTP sono stati istituiti con Ordinanza Ministeriale del Ministero della Pubblica Istruzione n. 455 del 29 luglio 1997; si occupano dell'istruzione e della formazione in età adulta.

In particolare, con “*Anch’io coltivo le mie capacità*” si è voluto dare maggior peso all’aspetto educativo, in quanto, come sottolineato esplicitamente in sede di intervista, l’orto non è stato un semplice passatempo, bensì una scuola, una scuola in cui si apprende ad essere puntuali, a rispettare gli impegni presi nonché l’ordine e la regolarità: tutti aspetti che le persone partecipanti avevano dimenticato, proprio perché essendo prive di un’occupazione lavorativa, avevano perso la percezione dello scorrere del tempo; capacità che via via hanno ritrovato attraverso le attività progettuali.

5.3

Oltre l’individualismo e l’assistenzialismo: produrre beni relazionali, creare strumenti generativi

Come statuiscono gli autori del *report* della *Commissione Agricoltura*, non è sufficiente usufruire di un appezzamento di terra per implementare un’azione di agricoltura sociale, perché quel lotto dev’essere messo a risorsa. Ed effettivamente, nel progetto moglianese è stato valorizzato questo aspetto: attraverso la partecipazione ad esso, non è stato soddisfatto unicamente un bisogno individuale di tipo primario (ossia il sostentamento garantito dalla raccolta degli ortaggi maturati), proprio perché la capacità produttiva dell’agricoltura concerne non solo beni alimentari ma anche beni “immateriali”, caratterizzati da un’utilità sociale importantissima, sia in materia di servizio sociale che, più in generale, di politiche di *welfare*.

È riconsiderando gli avvenimenti che hanno favorito l’implementazione, lo sviluppo e la conclusione del progetto, attraverso una lettura teorica, che si possono cogliere tali beni “immateriali”, i quali altro non sono che fondamentali ed irrinunciabili risorse in materia di progettazione innovativa.

Produrre capitale sociale, apprendere la solidarietà

“Se il principio di sussidiarietà consente ai cittadini di essere una “risorsa” per l’amministrazione e per la comunità alla quale appartengono, essi sono anche fattore di innovazione amministrativa perché l’azione dei cittadini attivi cambia il contesto in cui l’amministrazione stessa opera. [...] producono capitale sociale realizzando forme nuove di partecipazione, prefigurando una società meno egoista ed individualista. I cittadini attivi [...] rappresentano un potente strumento di coesione sociale, in quanto introducono [...] un “valore aggiunto civico” nel sistema sociale, politico ed economico [...] cambiano il contesto in cui opera l’amministrazione perché [...] producono nuovi beni comuni, non di tipo materiale ma di tipo relazionale” (pp. 23-24).

Devastato (2009), con le suddette parole, riesce a descrivere in modo conciso una realtà sempre più diffusa nelle politiche di *welfare*, europeo ed italiano, orientate alla partecipazione ed all’attivazione della cittadinanza, quale fondamentale risorsa per l’intera comunità locale.

È tale spirito, orientato a superare i confini dell’individualismo, che ha animato il progetto *“Anch’io coltivo le mie capacità”* e senza il quale non sarebbe stata possibile la sua riproposizione negli anni successivi.

Ad un primo sguardo, un esercizio di cittadinanza attiva è stato svolto dal privato cittadino che ha concesso “in prestito” un proprio bene personale per dividerlo con la comunità del proprio Comune di residenza.

Eppure, non è stato l’unico soggetto che ha prodotto capitale sociale: è vero che le gombine coltivate sono personali e che il raccolto va a chi l’ha prodotto, ma questo riguarda solo una parte del suddetto. Infatti, l’eccedenza e una parte fisica di ogni appezzamento individuale, chiamata “punto solidale”, sono state periodicamente devolute alle persone in difficoltà, tramite una raccolta e una distribuzione settimanale, in collaborazione con la Caritas.

Come ha puntualizzato un'assistente sociale:

«ormai fa talmente parte delle persone che loro stesse quando raccolgono, preparano la cassetta per il Punto Solidale; non c'è più bisogno di ricordarglielo, di farglielo notare, proprio perché è diventato insito in loro».

In questo modo, gli utenti di un servizio sociale di base, per quante difficoltà e problematiche essi abbiano esperito, e tuttora si trovino ad affrontare, nel loro percorso di vita, hanno potuto apprendere, e far proprio, un nuovo senso di solidarietà verso altri concittadini che, non avendo avuto la stessa fortuna di partecipare a quel progetto, almeno hanno potuto raccogliere e condividere i frutti di coloro che hanno goduto di tale opportunità.

Gli assistenti sociali del Comune di Mogliano Veneto hanno promosso, attraverso *“Anch'io coltivo le mie capacità”* ma anche mediante ulteriori progetti, l'attivazione di attività utili alla comunità ovvero di azioni di emancipazione personale affermando un importantissimo principio, che dovrebbe ispirare ogni azione professionale di servizio sociale: *“se tu ricevi un contributo, puoi restituire alla comunità nei termini di ciò che tu hai, perché nessuno è così povero da non avere nulla da donare in cambio”*.

Trasformare strumenti passivi in generativi

Infine, l'ultimo aspetto da considerare è il fatto che ogni partecipante al progetto abbia ricevuto un contributo economico, elargito quale riconoscimento dell'impegno dimostrato nelle attività pratiche.

In tal caso, si offre uno spunto di riflessione a proposito di una prestazione di servizio sociale di base che, in molti casi, si presta quale strumento “passivo” per far fronte a determinate spese altrimenti insostenibili, e per questo motivo può essere fatto rientrare nella categoria del cosiddetto assistenzialismo.

Difatti, remare contro l'assistenzialismo, soprattutto negli ultimi anni, è stato assunto come motto dalle professioni socio-sanitarie, e numerose sono le teorie a favore di un'auspicata ed onnipresente inversione di rotta. Si badi bene però che, in tal modo, non si intende andare contro allo strumento di contributo economico in sé poiché la mancanza di beni di prima necessità è un bisogno a cui rispondere anche attraverso erogazioni monetarie. Piuttosto, si tratta di cercare delle modalità alternative che permettano di guardare a tale azione in un'ottica diversa.

Il progetto "*Anch'io coltivo le mie capacità*" presenta tale caratteristica, proprio perché la partecipazione ad esso, valutata dai professionisti come un'esperienza nella quale l'individuo ha dimostrato un atteggiamento positivo, mostrando interesse ed impegno, ha costituito il presupposto per l'assegnazione di un contributo economico "attivo" attraverso la cui elargizione l'utente ha potuto raccogliere non solo del denaro ma anche esperienze di vita, formative, educative e relazionali. E questo, altro non è, che l'essenza del nuovo *welfare*, orientato a "*rigenerare capacità e risorse*" (Vecchiato, 2013).

6.

Oltre l'assistenzialismo. Apprendere nuove abilità: il progetto "*Bilancio familiare in crisi*"

La conoscenza delle problematiche che affliggono le vite dei cittadini-utenti di un servizio sociale di base si è visto essere un imprescindibile esercizio di analisi al fine del *case management* e del *social planning*. La suddetta consapevolezza è maturata dai professionisti che, nella quotidianità della propria esperienza lavorativa, entrano in contatto con queste persone.

Nel Comune di Preganziol, gli osservatori privilegiati delle dimensioni del bisogno sono gli assistenti sociali del Servizio Politiche Sociali e gli educatori de "*Il Cantiere delle Famiglie*", un progetto promosso dall'Amministrazione in collaborazione con la Cooperativa sociale ONLUS *Servire*: dall'inizio del 2012, tra le varie iniziative legate a *Il Cantiere* rileva l'apertura di un punto informativo rivolto a tutta la cittadinanza, nel quale gli operatori forniscono indicazioni e chiarimenti su temi legati alla vita quotidiana domestica e familiare, quali, in particolare, il sostegno al reddito, l'abitare e il risparmio, al fine di supportare la cittadinanza, che accede al Servizio, nell'apprendimento e nell'organizzazione della gestione efficace delle risorse (possedute e esigibili), del tempo e delle fatiche esperite.

Di conseguenza, sia gli assistenti sociali che gli educatori, entrando in contatto con numerosissime storie di vita, hanno potuto rilevare le problematiche più diffuse nel proprio territorio di intervento professionale e, in sede di équipe, hanno potuto confrontarsi in merito, elaborando una serie di evidenze condivise.

Come si è già avuto modo di precisare, tra i bisogni più frequentemente esplicitati da un numero sempre maggiore di persone che afferiscono ai servizi, anche per la prima volta nella loro vita, emerge la richiesta di assistenza economica.

L'aumento di accessi rilevato dagli operatori, finalizzato all'informazione o all'ottenimento di tale prestazione, è strettamente correlato alla diffusione delle problematiche attinenti al mondo del lavoro, quali la disoccupazione e la precarietà di percorsi occupazionali frammentati e discontinui. A fronte di simili difficoltà, sempre più nuclei familiari del territorio non sono più in grado di soddisfare semplici esigenze di vita, e, proprio per questo motivo si rivolgono periodicamente ai servizi sociali chiedendo un contributo economico per riuscire a pagare le utenze domestiche, il canone di locazione mensile, debiti insoluti nonché generi alimentari.

L'intervallo di tempo tra una domanda di assistenza economica e la successiva è, in molti casi, breve, proprio perché l'esiguità del contributo elargito non è di certo sufficiente a soddisfare la lunga lista delle spese che devono essere affrontate regolarmente.

Di conseguenza, i beneficiari del suddetto sono obbligati a selezionare e a definire una scala di priorità. Ovviamente la sussistenza alimentare viene posta in primo piano, mentre altre spese vengono accantonate o ignorate: tra queste, si tratta soprattutto delle spese legate al costo dell'abitazione (canoni di locazione, mutui, spese condominiali). Quest'ultima opzione, in molti casi inevitabile, in altri lasciata al caso e ad un cattivo e disorganizzato esercizio di programmazione, ha generato, a lungo andare, ulteriori pesanti ricadute sulle vite dei nuclei familiari in difficoltà: infatti, molte persone hanno rischiato o perso la propria abitazione per morosità.

La perdita della casa, in quasi tutte le situazioni, rappresenta poi un "punto di non ritorno", lasciando la persona sperduta e disorientata dai mille problemi da affrontare e ai quali, spesso, è difficile trovare una soluzione che non sia temporanea.

Visti e considerati questi pericolosi circoli viziosi, i professionisti si chiedono se lavorare nell'emergenza possa diventare una situazione limite, anziché una casistica frequente. Per far ciò, è necessario intervenire a monte, a partire dalla conoscenza, da parte degli operatori, del problema economico esperito dal nucleo familiare in difficoltà, cercando di elaborare soluzioni alternative a quelle già esistenti e previste dall'organizzazione amministrativa dell'ente locale.

È a partire da tali evidenze che è stato possibile ideare, progettare ed implementare un'azione innovativa, denominata "*Bilancio familiare in crisi: educare a gestire*".

Se ne propone qui si seguito una sintetica descrizione che, in base agli obiettivi dell'attività di ricerca, si concentra, piuttosto che sulla rilevazione dei risultati quantitativi e qualitativi raccolti a livello individuale, sulla ricerca di insegnamenti metodologici ed orientamenti teorici innovativi che ne hanno ispirato il percorso.

6.1

Il progetto "*Bilancio familiare in crisi*": percorsi individualizzati di accompagnamento educativo

L'amministrazione del Comune di Preganziol, servendosi delle risorse finanziarie del cinque per mille, nel corso dell'anno 2013, ha implementato il progetto "*Bilancio familiare in crisi: educare a gestire*". Attraverso la sua approvazione è stata prevista la realizzazione di due differenti azioni, le quali, in alcune situazioni, sono state attivate per il medesimo nucleo familiare.

In primo luogo, mediante la pubblicazione di un avviso pubblico, il Servizio Politiche Sociali ha individuato un operatore economico, ossia un esercizio commerciale appartenente al territorio comunale, al quale è stata affidata la fornitura di buoni spesa con cui alcuni nuclei familiari, individuati dagli assistenti sociali, hanno potuto acquistare generi alimentari nonché ulteriori beni di prima necessità. Ai beneficiari di questi buoni è stato richiesto unicamente l'impegno di documentare il loro utilizzo attraverso la presentazione dei relativi scontrini.

In secondo luogo, è stata prevista la realizzazione di un percorso di tipo educativo, il quale si è posto l'obiettivo generale di promuovere l'apprendimento di competenze necessarie alla gestione efficace delle esigue risorse possedute da una famiglia con rilevanti difficoltà economiche.

Per poter raggiungere tale obiettivo, si è dovuta operare una scelta di metodo, orientata a definire con precisione il *target* di quest'azione progettuale: i destinatari sono stati, di conseguenza, individuati quali membri di un nucleo familiare che – secondo un'espressione assai diffusa nel linguaggio comune – non riescono a “arrivare alla fine del mese” e che, per questa ragione, si rivolgono ai servizi sociali richiedendo un contributo economico. Perciò, gli assistenti sociali hanno identificato otto famiglie (sia italiane sia straniere) che, in quel momento, riuscivano a sopravvivere grazie a scarsissime entrate economiche.

Una volta ottenuta la loro adesione, si è potuto procedere con l'avviamento di tale percorso di accompagnamento, il quale è stato realizzato attraverso l'azione professionale degli educatori dipendenti della Cooperativa sociale *Servire*.

La presenza di questi operatori ha permesso di denotare quest'intervento con l'attributo della domiciliarità: infatti, dopo aver curato la fase di conoscenza reciproca, si è lentamente costruito un rapporto di fiducia – imprescindibile per la riuscita dello stesso – proprio all'interno delle mura domestiche, cercando di coinvolgere tutti i membri del nucleo familiare.

In seguito, è stato possibile avviare il percorso educativo in senso stretto, orientato all'apprendimento di strategie utili per gestire al meglio le risorse economiche possedute dalla famiglia.

Tra le numerose azioni che sono state seguite in modo accurato dagli operatori ne emergono tre di particolarmente rilevanti: innanzitutto, la gestione condivisa del bilancio familiare, attraverso un'attività di monitoraggio, utilizzando uno strumento in formato cartaceo, nel quale organizzare visivamente le entrate e le uscite, distinte per aree di interesse nonché per tempistica, considerandone le relative scadenze (soprattutto nel caso delle bollette); la cura e l'attenzione rivolte alle modalità con cui si scelgono i prodotti della spesa, imparando a considerare non solo i costi ma anche l'aspetto salutare degli alimenti; il tema del risparmio sia energetico che nei termini di conoscenza di *bonus* in base a determinate variabili (basso livello di reddito, numero di figli a carico), di bandi regionali o comunali.

6.2

Modalità alternative di intervento a livello individuale: apprendere nuove abilità

Per la disciplina di *social work*, l'intervento a livello individuale occupa una parte rilevante della formazione degli assistenti sociali nonché delle elaborazioni teoriche che ne orientano gli interventi operativi. Nel lungo elenco delle abilità professionali richieste all'operatore sociale, si può considerare l'apprendimento di nuove abilità quale:

“esempio per mostrare come varie tecniche distinte, o combinate assieme, assicurino un effettivo aiuto per cambiare e ottenere crescenti livelli di soddisfazione”
(Collins, 1981, citato da Raineri, 2011, p. 150).

L'affermazione di Collins, nonostante sia ispirata dalla corrente di pensiero inglese degli anni '80, appare tutt'altro che datata e superata da nuove teorie. L'attualità della suddetta asserzione si può cogliere attraverso il collegamento ad alcuni concetti chiave per l'attuale disciplina di servizio sociale: il miglioramento delle abilità inteso quale concreto strumento di aiuto ai fini del cambiamento dello *status quo* si ricollega a una dimensione che vuole prendere le distanze dall'assistenzialismo, per avvicinarsi all'attenzione per la promozione diffusa della partecipazione e della responsabilità, tanto nell'utenza quanto nella comunità.

Il progetto "*Bilancio familiare in crisi: educare a gestire*" nasce in un momento storico fragile, attraversato da una diffusa crisi socioeconomica nonché dal fenomeno della restrizione alla spesa pubblica per il sociale. È in una simile situazione critica che emergono con ancor più facilità gli errori e i limiti di un sistema di assistenza sociale locale che orienta alcuni interventi secondo la logica prettamente assistenzialistica: l'erogazione di contributi economici rientra in tale ambito, poiché, in molti casi, rispondono unicamente ad alcune situazioni nei termini di una prestazione emergenziale che però si ripete con cadenza regolare e ravvicinata nel tempo, cadendo nel pericolo dell'inadeguatezza dello strumento stesso.

È proprio a fronte di simili consapevolezza e criticità insuperabili nella quotidianità delle prassi amministrative, che si rileva la necessità di rimettere in primo piano le pratiche progettuali finalizzate alla promozione di percorsi di cambiamento innovativi.

Il progetto di accompagnamento educativo domiciliare del Comune di Preganziol rientra in tale ambito proprio perché le sue finalità sono state orientate dalla ricerca e dallo sviluppo di nuove modalità di intervento sociale, attente non solo alle problematiche di un'utenza accomunata dalla vulnerabilità economica ma soprattutto alla sfera delle potenzialità.

Tali potenzialità sono state sviluppate a partire dal piano interattivo, costruito dagli educatori attraverso l'instaurazione di una relazione di fiducia, quasi paritaria, con la famiglia, che ha permesso di affrontare le criticità attinenti ad uno specifico problema – la gestione delle risorse familiari – andando oltre ai suoi confini, ossia all'aspetto economico. A partire dalla condivisione di strumenti e conoscenze concrete, utili, alla gestione pensata, positiva ed efficace del bilancio familiare si è riusciti ad andare oltre, ottenendo un ulteriore e significativo risultato: le famiglie partecipanti si sono sentite non più carenti e fragili ma anche capaci, nei termini di soggetti che possono evolvere e cambiare in senso positivo. Un simile cambiamento percettivo, nonché qualificabile come "effetto terapeutico", è stato possibile solo grazie ad un cambiamento di paradigma: a partire dalla richiesta iniziale dell'adesione al progetto, formalizzata all'interno di un contratto sociale, gli assistenti sociali hanno trasmesso agli utenti l'imprescindibilità della loro attivazione e partecipazione, coinvolgendoli in modo diretto quali attori protagonisti, e non spettatori, del loro percorso di cambiamento. Dall'altra parte, le famiglie coinvolte, da tempo in carico al servizio sociale del Comune, ne hanno conosciuto una nuova caratteristica che non collima affatto con una visione di "servizio-*bancomat*" che eroga sempre e solo contributi passivi: si tratta della dimensione promozionale del servizio sociale, che riesce a trasmettere la fiducia nelle persone, attraverso l'attivazione di percorsi di responsabilità e di sostegno alle loro potenzialità.

Per concludere, un esperto esterno – incaricato dalla Cooperativa *Servire* al fine di elaborare una relazione di valutazione finale che raccogliesse gli esiti ottenuti e le evidenze via via raccolte – ha così commentato l'essenza di quest'azione progettuale, la quale, supportata da un interesse fondamentale per l'aspetto valutativo, ha rappresentato:

«un contributo all'innovazione sociale necessaria per favorire lo sviluppo di un welfare oggi sostenibile».

7.

Costruire progetti nel “*Programma politiche attive per il lavoro*”: assistenti sociali allo sbaraglio

Nell'ultimo ventennio si è affermato, e consolidato, un nuovo approccio nel campo delle politiche per il lavoro che – analogamente a quanto teorizzato ed effettuato nel settore delle politiche di *welfare* – si è sviluppato a partire dall'implementazione di interventi attivi, mirati e diversificati, gli uni dagli altri, in base al territorio di riferimento e agli specifici bisogni individuali.

Infatti, è a partire dalla seconda metà degli anni Novanta del secolo scorso che le politiche del lavoro cosiddette “attive” (in inglese, *active labour market policies*) hanno ottenuto una notevole spinta – sia a livello nazionale che comunitario – proprio perché l'aumento del tasso di disoccupazione nel corso dei primi anni del suddetto decennio, accompagnato dai problemi di matrice finanziaria dei sistemi di *welfare*, ha portato i governi europei a riconsiderare i principi di intervento fino a quel momento orientati all'erogazione passiva di interventi economici di sostegno al reddito. Quest'ultima tipologia di interventi – attuati per contrastare le spinte negative delle dinamiche del mercato del lavoro, quali i licenziamenti causati da situazioni di crisi aziendale o di cessazione di attività – hanno svolto, e tuttora svolgono, una funzione di sostegno al reddito dell'individuo che perde in modo involontario la propria posizione lavorativa al fine di offrirgli un supporto “materiale” alla ricerca di un nuovo impiego.

Rispetto alla ricerca di un nuovo impiego, è utile soffermarsi a riflettere, chiedendosi se, in tale situazione, il sostegno al reddito⁹ sia sufficiente o se, per tutelare il soggetto, sia necessaria l'implementazione di una serie di servizi e strumenti orientati alla sua presa in carico, intesa come costruzione e condivisione di un percorso di accompagnamento in tale ricerca. Per comprendere quale sia la risposta più corretta da adottare, bisogna cogliere cosa effettivamente significhi per un individuo perdere la propria occupazione e convivere con le conseguenze che scaturiscono da tale situazione.

Numerosi sono gli autori che, nell'ambito della sociologia del lavoro, hanno studiato e descritto gli effetti della disoccupazione nella società contemporanea, mettendo in evidenza diversi aspetti ad essa correlati. In particolare, Spreafico (2010) sintetizza efficacemente cosa rappresenta e comporta la perdita dell'occupazione per un individuo:

“la perdita dell'occupazione rappresenta un momento di profonda difficoltà per l'individuo che ne è colpito, sia per il venir meno di un reddito [...] sia per il processo di esclusione che rischia di innescarsi a causa della rottura di legami e di relazioni consolidate. Il lavoratore, spesso dopo anni di attività presso la stessa azienda, è costretto a muoversi in un campo sconosciuto, quello della ricerca di un nuovo impiego [...]. Non sempre il soggetto alla ricerca di un lavoro è in grado di affrontare autonomamente questa fase del proprio percorso di vita; è difficile definire e esprimere le proprie competenze, acquisite per lo più attraverso il lavoro quotidiano, così come non è scontato conoscere i canali per trovare le imprese disposte ad assumere manodopera. In altri casi poi, la domanda nel mercato del lavoro richiede professionalità particolari, con conoscenze specifiche, diverse da quelle possedute dal lavoratore, che è quindi costretto a “reinventarsi” e a ridefinire completamente il proprio percorso professionale” (p. 122).

⁹La funzione di sostegno al reddito è garantita dall'istituto dei cosiddetti “ammortizzatori sociali”, tra i quali si possono annoverare la Cassa Integrazione ordinaria o straordinaria e l'Assicurazione Sociale per l'Impiego.

A fronte di simili difficoltà, sempre maggiore è il numero di individui che, completamente disorientati, si rivolgono al servizio sociale del proprio Comune di residenza chiedendo esplicitamente di essere aiutati nella ricerca di un nuovo lavoro. Inoltre, c'è chi si presenta al colloquio con l'assistente sociale munito di *curriculum vitae*, nella speranza che l'operatore possa trovare una soluzione e offrirgli un'occupazione lavorativa.

Però, l'assistente sociale, rispetto alla problematica della disoccupazione, si trova sotto scacco, in quanto essa non rientra nella sfera delle sue competenze professionali né tantomeno fa parte del suo mandato istituzionale e, di conseguenza, egli non possiede gli strumenti adatti per fronteggiarla. Tale asserzione può essere parzialmente smentita dall'attività di ricerca. Infatti, se il servizio sociale non possiede la titolarità in materia, ciò non toglie che esso non possa intervenire nel territorio, agendo come *stakeholder* e *partner* dell'ente che possiede invece tale ruolo formale: trattasi della Provincia, l'istituzione deputata a gestire operativamente le azioni di politica attiva del lavoro, in particolar modo attraverso i propri Centri per l'Impiego (CPI), quelle strutture, da essa direttamente gestite, che hanno un ruolo centrale nel processo di presa in carico del cittadino disoccupato. Infatti, negli ultimi anni, l'amministrazione provinciale di Treviso ha potuto implementare con successo diverse azioni nell'ambito delle politiche di inclusione lavorativa di particolari categorie di soggetti vulnerabili – che stanno affrontando un preoccupante disagio professionale e sociale conseguente all'uscita involontaria dal mercato del lavoro – servendosi di un'efficace lavoro di rete con ulteriori soggetti, istituzionali e non, presenti nel proprio territorio di competenza.

In particolar modo, l'attività di ricerca ha permesso di portare alla luce un'interessante serie di esperienze progettuali innovative che hanno coinvolto i servizi sociali degli enti locali. Il carattere di innovazione rilevato dall'indagine riguarda la disciplina di servizio sociale ed i suoi "confini". Difatti, mediante l'esercizio progettuale è stato creato, in via sperimentale, un nuovo strumento per promuovere l'emancipazione personale degli utenti in carico al servizio: il tirocinio formativo-lavorativo.

7.1

Aderire al bando, costruire *partnership*: Provincia e Comuni in rete contro la disoccupazione

Nel Novembre 2012 è stato pubblicato un avviso, a cura del Responsabile del “Settore Lavoro, Sociale e Formazione Professionale” della Provincia di Treviso, con il quale si è aperto il bando “Politiche attive per la comunità”. Tale azione è stata implementata all’interno del “Programma di politiche attive per il lavoro – edizione 2012” con lo scopo di promuovere e favorire le progettualità, ideate dagli enti locali, e finalizzate a sostenere l’inserimento lavorativo di particolari soggetti vulnerabili.

Perciò, per poter partecipare al bando, ogni singola amministrazione comunale ha elaborato una proposta progettuale, la quale, per essere ritenuta valida, doveva contenere una serie di elementi imprescindibili, ossia: il *target*¹⁰ prescelto; le modalità di individuazione dei possibili candidati; il numero di tirocini richiesti¹¹; l’elargizione di “sussidi attivi”, da considerare quali strumenti di sostegno al reddito al cittadino alla ricerca di occupazione; la descrizione delle azioni da intraprendere attraverso l’esplicitazione dell’intervento proposto;

¹⁰ L’avviso pubblico specifica tre categorie di destinatari: giovani inoccupati o disoccupati che appartengano alla fascia d’età 18 – 29 anni (inoccupato è un soggetto che si inserisce per la prima volta nel mercato del lavoro, al termine del percorso di studi oppure dopo un periodo di inattività; disoccupato è un individuo che ha perso il proprio posto di lavoro e che sta cercando una nuova occupazione); persone adulte, prossime al pensionamento e che non abbiano maturato i requisiti necessari; individui appartenenti a nuclei familiari privi di reddito e con figli a carico. Questo elenco tuttavia non è tassativo, e l’amministrazione provinciale offre la possibilità agli enti locali di proporre, sulla base delle esigenze del territorio – individuate dai Servizi Sociali – ulteriori categorie di cittadini. In tal caso però, verrà valutata l’appropriatezza dell’ulteriore *target* ipotizzato, con la riserva di non ammissione, nel caso in cui esso non sia ritenuto coerente con le finalità del bando.

¹¹ In considerazione delle risorse finanziarie disponibili in bilancio, si definisce il numero massimo di tirocini possibili: 900 nell’ambito provinciale, e massimo 20 per ciascuna amministrazione locale.

la definizione dei ruoli sia del soggetto proponente che degli altri attori coinvolti; l'indicazione temporale di inizio e fine attività.

Al fine di permettere l'effettiva implementazione delle singole proposte progettuali, l'amministrazione provinciale, attraverso l'azione dei propri CPI, si è impegnata ad ottemperare alle procedure burocratiche necessarie all'attivazione dei tirocini di inserimento lavorativo (ad esempio, garantendo a spese proprie la copertura assicurativa, obbligatoria per legge, del tirocinante) ed a sostenere gli operatori dell'ente comunale attraverso la predisposizione di uno spazio dedicato alla loro formazione in materia, anche attraverso il supporto nella fase di formulazione del progetto formativo di ogni candidato designato.

Dall'altro lato, è al Comune che è stato affidato – attraverso esplicita previsione contenuta nel bando – il compito di porre in essere le azioni di ricerca delle aziende (cosiddetto *scouting*), all'interno del proprio territorio amministrativo, disponibili ad accogliere un tirocinante e ad attivare percorsi formativi di inserimento lavorativo.

Di conseguenza, fatta eccezione per questa specifica suddivisione di compiti, l'elaborazione del progetto – che ha rappresentato la condizione necessaria per partecipare al bando – è stata lasciata abbastanza libera, ed è perciò facile intuire che ogni realtà comunale abbia declinato la propria proposta in base alle specificità territoriali: per questa ragione, differenti sono stati i *target* prescelti, le tipologie di aziende coinvolte, l'ammontare della somma erogata quale "borsa lavoro", i *partner* di progetto coinvolti, e così via.

Tuttavia, nel territorio provinciale trevigiano, si è verificata un'esperienza particolare ed unica, nel senso che alcuni assistenti sociali membri del Coordinamento Assistenti Sociali del Distretto Socio-sanitario n. 3 dell'A.U.L.S.S. 9, interessati a realizzare progetti nell'ambito delle politiche attive per il lavoro, hanno deciso di sfruttare una modalità di lavoro di gruppo precedentemente costituita – l'équipe "Gruppo Lavoro" – per confrontarsi, coordinarsi e supportarsi reciprocamente nella costruzione di una progettazione innovativa in un ambito nuovo, ignoto e, quindi, inesplorato.

7.1.1 Il caso dell'équipe "Gruppo Lavoro"

L'équipe "Gruppo Lavoro" è costituita dagli operatori dei Comuni di Casale Sul Sile, Mogliano Veneto, Preganziol e Zero Branco: è composta da quattro assistenti sociali (uno per ciascuna amministrazione) e da un educatore professionale (dipendente del Comune di Mogliano Veneto).

I membri dell'équipe, una volta venuti a conoscenza dell'apertura del suddetto bando, e dopo averlo analizzato dettagliatamente, hanno operato una scelta di metodo, orientata alla definizione comune e condivisa degli obiettivi generali entro i quali inquadrare i singoli progetti, dalla quale, a sua volta, è stata fatta derivare la designazione del medesimo *target*: si è perciò deciso di indirizzare le proprie progettualità a persone appartenenti a nuclei familiari privi di reddito e con figli a carico.

A queste persone, individuate dal servizio sociale, si è voluta offrire l'occasione per investire diversamente il proprio tempo "inoccupato" grazie ad un'opportunità, di tipo formativo, che potesse risultare produttiva di buoni risultati. Tali risultati, si badi bene, non sono stati unicamente circoscritti alla probabilità – e speranza – che tale esperienza lavorativa potesse concretizzarsi, in seguito, in un'effettiva assunzione. Bensì, la possibilità, per un utente, di divenire protagonista di un percorso formativo all'interno di un contesto "reale" e "quotidiano", a contatto con nuove persone, oltre ad essere spendibile nell'aggiornamento del proprio *curriculum vitae*, può favorire la loro autonomia, nel rispetto di quel principio fondamentale, nella disciplina di servizio sociale, che è noto come *empowerment*.

Inoltre, se il lavoro in équipe, come si è detto, ha permesso agli operatori di confrontarsi, coordinarsi e supportarsi reciprocamente nella costruzione di una progettazione innovativa in un inesplorato ambito di azione, dall'altra parte, però, ogni assistente sociale, in quanto dipendente di un determinato ente locale, ha rivestito il ruolo di referente tecnico per il progetto implementato da quell'amministrazione, rispondendo, quindi, alle esigenze del proprio territorio, soprattutto in relazione alle sue specificità, alle risorse, e alla rete di *partnership* in esso agente.

Attraverso l'attività di ricerca, si sono potute studiare accuratamente tutte e quattro le azioni progettuali, ma servendosi di differenti tecniche di rilevazione (*cfr. tabella 5*). Tale diversità metodologica ha permesso di analizzare queste esperienze secondo due modalità: da una parte, la conduzione di interviste e la lettura approfondita di documenti auto-prodotti dagli assistenti sociali a tal riguardo, hanno permesso di guardare alle progettualità attraverso una lente di osservazione particolare, secondo cui ogni progetto si differenzia dagli altri per la presenza di specifici ed interessanti punti di forza; dall'altra parte, il progetto "*Lavorare... si può*" del Comune di Preganziol è stato seguito in modo approfondito in ogni sua fase – dalla selezione dei possibili tirocinanti, all'incontro con il potenziale "datore di lavoro", all'inserimento in azienda, fino alla conclusione del percorso – grazie all'attività di osservazione partecipante. Tale preziosa opportunità ha permesso di concentrarsi maggiormente sull'aspetto valutativo, concedendo al ricercatore di cimentarsi in un esercizio di *assessment*, condotto, come si vedrà in seguito, attraverso la metodologia SWOT.

Tabella 5

Comune	Titolo progetto	Tecniche di ricerca		
		intervista	documenti	osservazione partecipante
Casale Sul Sile	<i>Riattiviamoci Comunica- attivamente</i>	X	X	
Mogliano Veneto	<i>R.I.E.LABORA: Riattiva, Investi e Lavora</i>	X	X	
Preganziol	<i>Lavorare... si può</i>		X	X
Zero Branco	<i>Zero Lavorattiva</i>	X	X	

7.2

La parola agli assistenti sociali. Strategie per il successo progettuale

Per quanto concerne l'analisi delle progettualità condotta attraverso lo strumento dell'intervista, supportato dall'analisi di documenti auto-prodotti dagli assistenti sociali, essa è stata guidata, si è detto, dalla ricerca di quegli specifici ed interessanti punti di forza che ne hanno influenzato il percorso di implementazione.

Nello specifico, come mostra la *tabella 6*, ogni Comune ha potuto elaborare la propria proposta, la quale si differenzia dalle altre esperienze per la presenza di determinati aspetti, riguardanti il coinvolgimento e la collaborazione di alcuni soggetti (attori politici, *stakeholders* del mondo imprenditoriale, cittadinanza e terzo settore) nonché la costruzione di un "dialogo" con altri progetti attivati precedentemente dal servizio sociale o con attività sviluppate da tempo nel territorio comunale.

Tabella 6

Comune	Coinvolgimento – Collaborazione & Dialogo con:			
	parte politica	parte imprenditoriale	cittadinanza e terzo settore	altri progetti e/o attività del Comune
Casale Sul Sile	X	X		X
Mogliano Veneto		X		X
Zero Branco			X	

Ogni singola esperienza progettuale, condivisa, nel corso dell'anno, in ciascuna sua fase in sede di équipe, ha raccontato una storia che, tra potenzialità e criticità, ha fornito interessanti spunti di riflessione, divenuti per i professionisti *social planners* fondamentali ed imprescindibili strumenti da tenere in considerazione da allora in avanti.

□ **Buone prassi di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale: l'esperienza di Casale Sul Sile**

La proposta progettuale del Comune di Casale Sul Sile, intitolata "*Riattiviamoci Comunica-attivamente*", ha rappresentato sia nel territorio trevigiano che all'interno dell'équipe "Gruppo Lavoro" un esempio da assumere a modello, un modello a cui aspirare. Le ragioni di un simile successo, risiedono nei presupposti che hanno favorito la sua implementazione, e che riguardano principalmente le azioni di ricerca di aziende presenti nel territorio che fossero disponibili ad attivare dei percorsi di tirocinio formativo nonché la qualità e la quantità delle "borse lavoro" erogate.

Innanzitutto, un ruolo decisivo, per quanto attiene all'individuazione di potenziali aziende interessate e sensibili all'intervento, è stato assunto dall'Assessore alle Attività Produttive, il quale ha presentato il progetto all'interno di uno spazio, creato e consolidato da tempo, denominato "*Forum delle attività produttive*": trattasi di un tavolo di incontro-confronto – costituito da sei rappresentanti delle Associazioni di Categoria e dai titolari di ditte del territorio casalese – che si riunisce periodicamente al fine di affrontare temi connessi al mondo dell'imprenditorialità. La mediazione politica è stata incisiva, e grazie ad essa, i membri del tavolo di lavoro sono stati messi a conoscenza dei bisogni reali della cittadinanza del Comune, i quali, privi di occupazione, si rivolgono al servizio sociale per ricevere assistenza economica, e in molti casi in maniera continuativa.

Inoltre, è in tale spazio di confronto che si è consolidata la prassi della compartecipazione economica da parte delle aziende, le quali, per l'intera durata del tirocinio, hanno contribuito mensilmente attraverso l'elargizione di una "borsa lavoro". Tale riconoscimento ha rappresentato un fondamentale strumento di sostegno al reddito, il quale è stato accompagnato dal contributo erogato dal Comune ad ogni singolo tirocinante.

□ **L'esperienza di Mogliano Veneto: buone prassi metodologiche per una "progettazione dialogica"**

L'esperienza del Comune di Mogliano Veneto dimostra, invece, che altrettanto fondamentale ed incisivo può essere il lavoro svolto dalla figura dell'assistente sociale attraverso l'utilizzo di fondamentali accorgimenti metodologici, i quali sono stati adottati in particolar modo nella fase di selezione dei possibili partecipanti al progetto "*R.I.E.LABORA: Riattiva, Investi e Lavora*".

Infatti, l'assistente sociale, grazie alla collaborazione della figura professionale dell'educatore, ha elaborato una griglia di valutazione dei candidati, necessaria alla conduzione di un'efficace attività di selezione degli stessi, attuata con lo scopo di avvicinarsi il più possibile ad un modello di tirocinante ideale per un'azienda. Perciò, ai fini della selezione non era affatto sufficiente la condizione di disoccupazione della persona in carico ai servizi sociali, bensì questa doveva rispondere ad una serie di criteri rigorosi, secondo i quali essa doveva essere valutata come: persona capace, sia sul piano del saper fare (capacità operative e di apprendimento) che del saper essere (capacità relazionali); persona disponibile, e quindi flessibile, in termini sia di orari che di spostamenti; persona fidata, ossia messa precedentemente alla prova, con esiti positivi, grazie alla partecipazione ad altre attività promosse dai servizi sociali, e in particolar modo all'interno del progetto "*Anch'io coltivo le mie capacità*".

Per quanto riguarda la parte imprenditoriale, attraverso la collaborazione delle Associazioni di categoria, e in particolare modo della Coldiretti, la quale si è dimostrata onnipresente e disponibilissima soprattutto in termini di ricerca di aziende interessate al progetto, si è potuto osservare che il settore meno colpito dalla crisi nel territorio moglianese è stato quello agricolo: di conseguenza, le esperienze di tirocinio sono state prevalentemente attivate in tale ambito.

La combinazione fortuita tra i risultati ottenuti, in termini di apprendimento di nuove abilità pratiche nonché di capacità relazionali, attraverso la partecipazione ad un progetto di agricoltura sociale e l'opportunità di attivare tirocini in aziende operanti nel settore agricolo si è rivelata più che vincente. Questo legame ha permesso di ottenere, da un lato, un inaspettato successo riscontrato, dai diversi soggetti coinvolti, nei progetti individualizzati di inserimento lavorativo e, dall'altro, una restituzione positiva inattesa riguardante un'altra attività progettuale di servizio sociale. Difatti, a tal proposito l'assistente sociale, che ha rivestito il ruolo di referente tecnico di "R.I.E.LABORA", ha ricevuto un *feedback* positivo dalla stessa Coldiretti, la quale, agendo come *trait-d'union* tra l'azienda e il tirocinante, ha riportato la qualità del percorso intrapreso precedentemente con "*Anch'io coltivo le mie capacità*".

Infine, la scelta valutativa alla base della selezione dei candidati tirocinanti, orientata dalla positività ottenuta in percorsi ulteriori di messa alla prova, ha permesso di trarre una fondamentale considerazione dal punto di vista metodologico in materia di progettazione: costruire un rapporto dialogico tra due progetti – di qui l'espressione "progetti che si parlano" – ha permesso di ottenere risultati di qualità, intesa come occasione per generare ulteriori risorse a partire dalla messa a sistema di quelle già esistenti.

□ **Un esercizio di solidarietà: l'esempio di Zero Branco**

Come mostrato dalla *tabella 6*, il progetto “Zero Lavorattiva” si distingue dagli altri interventi (attivati nell’ambito delle politiche attive per il lavoro) per il coinvolgimento del terzo settore e della più ampia cittadinanza: infatti, l’amministrazione, attraverso l’avviamento di una campagna promozionale, ha voluto far conoscere, in tutto il territorio, la sua implementazione. Mediante tale esercizio di pubblicizzazione si è inteso perseguire la diffusione di un comune senso di solidarietà soprattutto tramite la possibilità di sostenere tale azione attraverso libere donazioni.

Difatti, il progetto, inizialmente proposto quale attività sociale da sostenere con il cinque per mille, ha potuto contare anche su un’ulteriore fonte di finanziamento, ottenuto grazie all’istituzione di un apposito Fondo da parte della Giunta comunale. Come ha puntualizzato l’assistente sociale referente *social planner*:

«è stato bello sapere che piccole cifre sono state devolute da tanti, associazioni, gruppi e dai mercatini di Natale che hanno destinato quello che avevano raccolto, il tutto proprio per questo tipo di progetto, pensato per sostenere le famiglie in difficoltà».

7.3

La parola al ricercatore. L'analisi SWOT

L'opportunità di seguire personalmente, attraverso l'attività di osservazione partecipante, ogni fase del progetto "*Lavorare... si può*" ha permesso di condurre un esercizio di *assessment* dello stesso. Quest'analisi è stata orientata dalla metodologia SWOT, definita da Campanini (2007) come un tipo di analisi che:

"utilizzata nella valutazione di fenomeni o progetti di intervento in ambito sanitario e sociale, [...] permette di sistematizzare e rendere immediatamente fruibili informazioni fondamentali" (p. 157-158).

Tale metodologia, nonostante rimanga prevalentemente di carattere soggettivo, risulta efficace in quanto, avvalendosi di un'endemica potenzialità di sintesi, permette di implementare una lettura incrociata dei fattori, raccolti mediante l'osservazione partecipante, tali da poter formulare considerazioni sull'attività progettuale. Questa lettura incrociata è resa possibile dall'utilizzo di quattro chiavi di lettura (di qui l'acronimo SWOT): da una parte, si considerano i fattori endogeni, ossia i punti di forza (*Strengths*) e i punti di debolezza (*Weaknesses*); dall'altra parte, si descrivono i fattori esogeni, ossia le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*).

Applicando il metodo SWOT alla progettualità del Comune di Preganziol si sono considerati quali fattori endogeni quelli caratterizzanti la relazione d'aiuto, mentre quali esogeni tutte quelle variabili esterne che ne hanno influenzato le dinamiche operative (cfr. *tabella 7*).

Perciò, una simile analisi metodologica di tipo valutativo ha favorito l'individuazione dei punti di forza e di debolezza dell'azione innovativa implementata nel territorio comunale e delle conseguenti situazioni esperite dall'assistente sociale *case manager*, nonché una serie di potenziali opportunità e strategie operative usufruibili dal professionista, quale *social planner*.

Tabella 7

Strenghts	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. risultato “terapeutico” del tirocinio: riacquistare fiducia in se stessi, autostima ma soprattutto una visione più attiva e progettuale del proprio futuro; 2. tirocinio quale attività di stimolo alla ricerca di una nuova occupazione; 3. il rapporto con l’assistente sociale può cambiare, rafforzandosi, incrementando il livello di fiducia; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. esiguità della “borsa lavoro” quale unico introito economico del nucleo familiare; 2. per la durata del tirocinio, l’utente non può usufruire di ulteriori contributi economici; 3. eccessiva rigidità del <i>target</i> (ad esempio, sono esclusi i nuclei familiari nei quali a lavorare sono i figli maggiorenni, ma non i genitori disoccupati e disponibili); 4. qualora il tirocinio dovesse interrompersi per decisione esterna o non costituire un’esperienza positiva, ciò potrebbe avere pesanti ricadute sulla autorappresentazione che l’utente ha di se stesso e delle proprie capacità;
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. contributo economico “attivo”; 2. allargare la rete; 3. generare responsabilità nella comunità territoriale (in particolare nel mondo imprenditoriale) e trasmettere apprendimenti nell’istituzione (soprattutto nel mondo politico) nei quali è diffusa l’immagine dell’utente, soprattutto se straniero, quale persona problematica e priva di risorse e capacità; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. il lavoro di <i>partnership</i> si trasforma in una delega all’assistente sociale di curare ogni singolo aspetto o fase progettuale; 2. l’ingente carico di lavoro dell’assistente sociale spesso può portare a trascurare le fasi progettuali;

7.4

Conclusioni. Uno sguardo ai risultati

Ogni assistente sociale, nell'ambito del programma "*Politiche Attive per il Lavoro*", ha rivestito il ruolo di referente tecnico di progetto, dal quale è dipesa tutta una serie di compiti ed attività per i quali il professionista ha dovuto sperimentare e mettersi in gioco, in quanto attinenti a materie prima d'ora rimaste escluse dalle sue competenze (si tratta, ad esempio, della stesura dei progetti formativi aziendali, della ricostruzione delle esperienze lavorative del candidato attraverso la presentazione di un corretto *curriculum vitae*, dell'abbinamento vincente tra azienda e tirocinante, e così via).

Per questo, si è deciso di parlare di assistenti sociali allo sbaraglio, i quali hanno sperimentato per l'appunto determinate azioni innovative al fine di implementare con successo un progetto che potesse in qualche modo affrontare una problematica molto avvertita nel territorio trevigiano, ossia la disoccupazione.

Per concludere, è opportuno volgere lo sguardo ai risultati ottenuti, non considerati nella loro interezza, bensì facendo riferimento a quelli che si rifanno ai compiti specifici della disciplina di servizio sociale in materia di progettazione, individuale e di comunità. Gli assistenti sociali, membri dell'équipe "*Gruppo Lavoro*", all'interno di un *report* finale, hanno elaborato un pensiero condiviso, che sintetizza efficacemente quanto considerato quale punto di forza nella scheda SWOT: anche se il tirocinio non ha permesso la prosecuzione dell'esperienza nei termini di un regolare rapporto di lavoro, essa è stata ritenuta positiva poiché, rappresentando una preziosa occasione per investire diversamente il "tempo inoccupato", ha permesso di rilevare dei cambiamenti, in particolar modo a livello personale. Ad esempio, attraverso la riattivazione delle abilità lavorative e la predisposizione di occasioni di emancipazione personale, si sono potute registrare

delle situazioni di fuoriuscita dal circuito assistenziale nonché, sul piano psicologico e relazionale, lo sviluppo di una differente immagine di sé, nei termini di individui capaci ed utili.

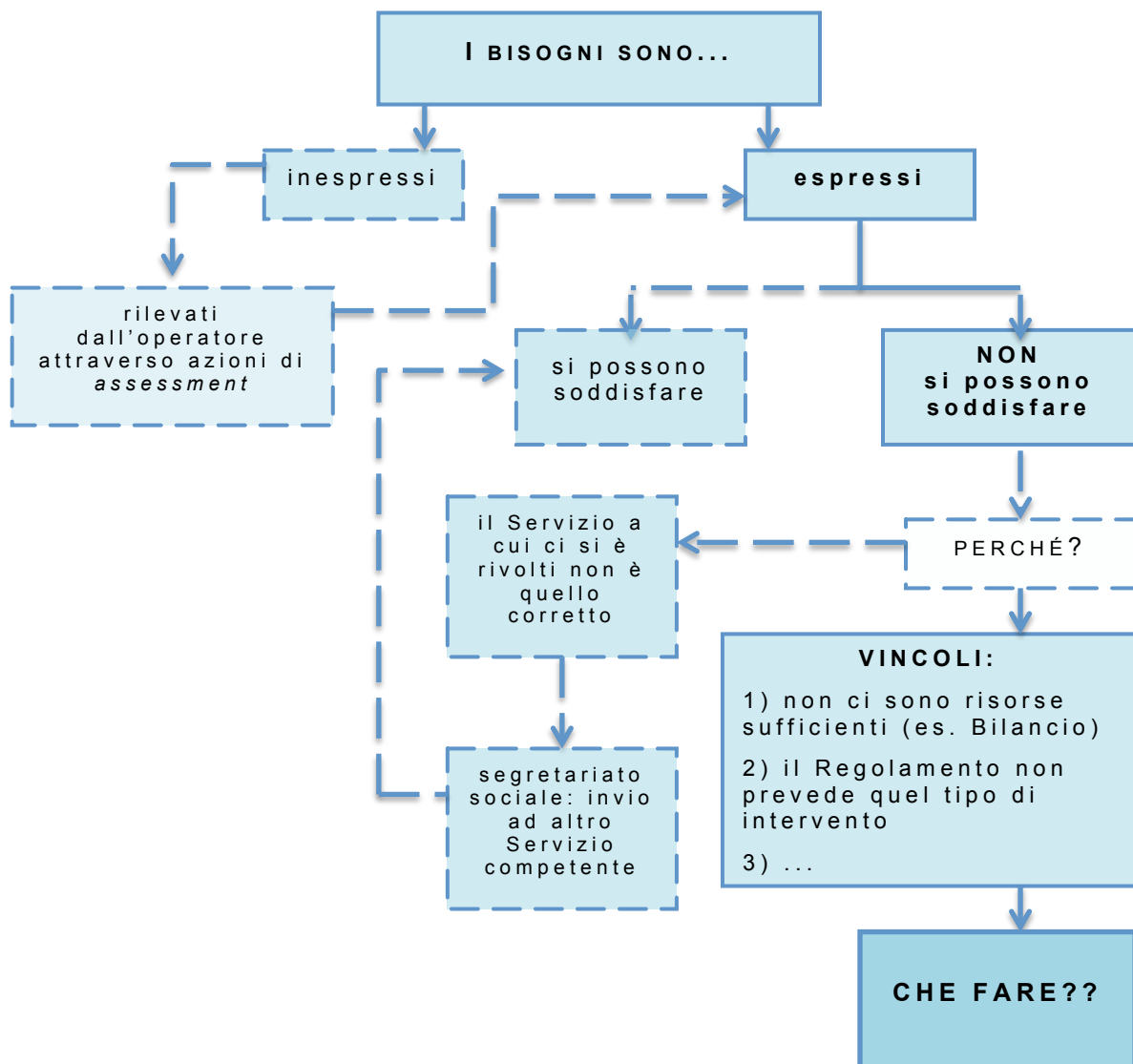
Parte terza.

Conclusioni. Alla ricerca di insegnamenti per un servizio sociale trasformativo e generativo

8.

Ripartire dalle prassi. Gli assistenti sociali come *relè* organizzativi

Figura 11



Fonte: propria elaborazione

8.1

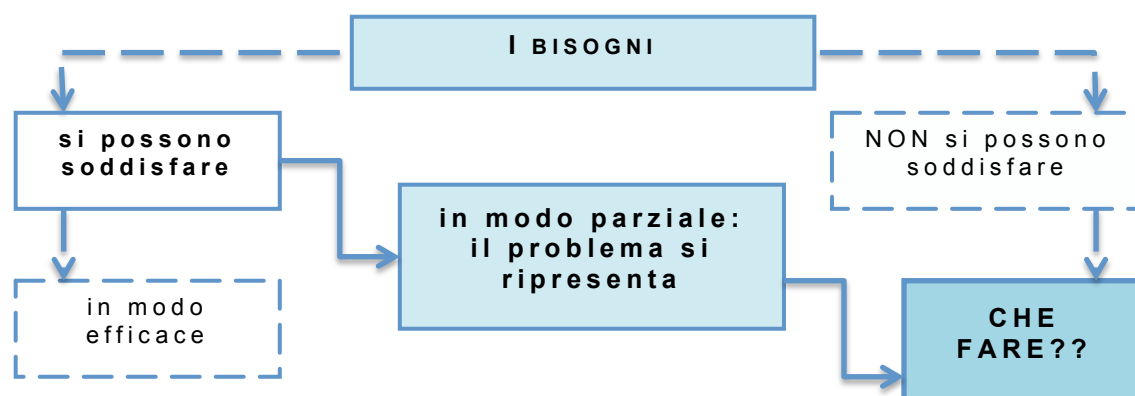
Superare l'impasse delle dinamiche del bisogno

La *Figura 11* sintetizza schematicamente un passaggio fondamentale, irrinunciabile ed imprescindibile della metodologia della relazione professionale di aiuto propria del servizio sociale. Prima di impostare concretamente ogni tipo di intervento – sia esso individuale, di gruppo o di comunità – l'assistente sociale deve valutare e, per condurre efficacemente l'azione di *assessment*, deve ricomporre ogni sfaccettatura della situazione che gli si pone davanti, al fine di analizzarla nel modo più consono possibile.

Agendo quotidianamente come osservatore privilegiato, egli si trova a dover mediare l'esistenza di determinati bisogni con quella di limitate risorse (*cf. fig. 1*), servendosi degli strumenti messi a disposizione dall'organizzazione istituzionale.

A questo punto, egli può trovarsi in due situazioni differenti rispetto al bisogno, il quale può essere soddisfatto oppure non esserlo: ad esempio, un assistente sociale dipendente di un Comune, da una parte può soddisfare una richiesta di attivazione del servizio di assistenza domiciliare, in quanto prevista quale prestazione della cui titolarità è investito quell'ente, dall'altra parte non può trovare un lavoro a un cittadino che ne faccia esplicita richiesta, in quanto ciò esula dal suo mandato istituzionale. Di conseguenza, nel secondo caso, è evidente che l'operatore non avrà altra scelta che sospendere l'azione, fermandosi a riflettere e cercando di rispondere alla questione "*che fare?*".

Figura 12



Fonte: propria elaborazione

Eppure, la suddetta domanda – “*che fare?*” – si può porre anche nel caso in cui un bisogno sia in realtà effettivamente soddisfatto attraverso una procedura istituzionalizzata (cfr. fig. 12). Si prenda ad esempio la prestazione di elargizione di un contributo economico: è vero che questa risponde al bisogno di assistenza economica, ma è altrettanto vero che esso sarà affrontato solo in via temporanea e parziale, soprattutto nei casi di estrema povertà; inoltre, intervenendo unicamente attraverso un'erogazione monetaria, non si considera il fatto che il problema economico spesso è accompagnato da altre difficoltà, le quali impediscono che lo stesso sia risolvibile mediante una prestazione passiva. Anche in questo caso il professionista si troverà innanzi ad una scelta: continuare ad elargire periodicamente un contributo oppure fermarsi a pensare, chiedendosi se sia possibile fare dell'altro?

Concretizzare l'intenzione di superare simili *impasse*, derivanti dall'inadeguatezza, più volte ribadita, di un approccio operativo burocratico e routinario, ha fatto sì che, negli ultimi anni, il servizio sociale – al fine di uscire da uno stato di scacco percepito da molti come insormontabile e senza vie di uscita – sviluppasse una continua ricerca di strategie alternative che apportassero quella giusta dose di innovazione, necessaria a contrastare le difficoltà scaturenti dal più ampio contesto socio-economico e politico.

Insomma: affrontare questa *impasse* è il punto di partenza per la creazione di un nuovo servizio sociale, la quale può promuovere una nuova concezione di *welfare* locale purché questa disciplina riesca ad uscire dai propri confini, comunicando con chi ha il potere di concretizzare l'innovazione delle prassi professionali in *policies* concrete.

8.2

Assistenti sociali e *policy maker* insieme nel nuovo *welfare* locale

“Non c'è servizio sociale se l'azione di servire dei singoli operatori non è “socializzata” già nelle premesse culturali, etiche, politiche e organizzative. [...] In ciascuna collocazione, comunque, il servizio sociale non ha potuto veleggiare disancorato dagli ormeggi sociali e istituzionali da cui affrontava la realtà, strettamente collegato alle politiche sociali che di volta in volta e di luogo in luogo si sono espresse” (p. 22).

La suddetta metafora, con cui Gui (2009) ha descritto efficacemente lo stretto legame tra il servizio sociale e il più ampio contesto nel quale esso si trova ad agire, può essere letta anche nei termini inversi: non solo la disciplina e la professione sono influenzate in senso *top-down* dalle politiche sociali, ma dovrebbe esserci anche una spinta *bottom-up* che valorizzasse il ruolo degli assistenti sociali, trasformandolo da quello di semplici osservatori privilegiati a quello, definito da Ferrari (2010), di “*relè* organizzativi”. Difatti, questi operatori, agendo sui confini di un'organizzazione, incontrano individui, famiglie, gruppi e comunità. Un simile potenziale interattivo non deve però limitarsi alla relazione professionale di aiuto bensì deve essere assunto quale stimolo a fare di più.

Gli assistenti sociali possono quindi contemporaneamente divenire per l'organizzazione dei "relè", ossia dei sensori che trasmettono conoscenze ed esperienze assumendo la funzione di facilitatori di percorsi di apprendimento organizzativo.

Perciò, alla domanda "gli assistenti sociali possono influenzare i policy maker?" si deve rispondere in senso positivo. Inoltre, secondo Banks¹² questi professionisti devono saper andare oltre la relazione d'aiuto *face to face* e far proprio un atteggiamento che lei stessa definisce con il binomio "attivo-proattivo": mediante tale approccio è possibile apportare miglioramenti concreti all'interno dell'arena politica e nel sistema sociale, grazie alla creazione di nuove *policies* o alla modifica di quelle esistenti.

È perciò da riconoscere e valorizzare la capacità trasformativa dell'agire professionale di quegli assistenti sociali che, impegnati ad operare in senso riflessivo (*cfr. #1.1*), sono alla ricerca di soluzioni innovative, capaci di interferire con la cosiddetta "riproduzione istituzionalizzata delle pratiche routinarie" (Gui, 2009). Grazie all'attività di ricerca, si sono incontrati operatori virtuosi che hanno deciso di cogliere questa sfida, affrontandola, come si è visto, attraverso lo strumento progettuale.

¹² La professoressa Sarah Banks insegna alla *School of Applied Social Sciences* della *Durham University* in Inghilterra.

9.

Conclusioni. Quando il servizio sociale può far parlare di un nuovo welfare locale?

Se si dovessero rileggere le esperienze innovative presentate, quali insegnamenti potrebbero essere trasmessi ai policy maker dell'ente locale?

Quali caratteristiche potrebbe assumere l'assetto delle politiche, e quindi il welfare locale stesso, se tali insegnamenti diventassero degli effettivi apprendimenti?

E, infine, quali attributi caratterizzerebbero un rinnovato servizio sociale nella sua particolare funzione di relè organizzativo?

Per concludere il presente lavoro di ricerca, si tenterà di rispondere a queste domande, raccogliendo in modo sistematico le tematiche-chiave ricorrenti nel *case study* proposto. Si cercherà, inoltre, di guardare ad esse attraverso una lente di osservazione che non si limita a cogliere le potenzialità di un cambiamento di rotta del servizio sociale innovativo, in quanto si farà accenno sia a pericoli e questioni attualmente irrisolte – alle quali gli assistenti sociali intervistati stanno tuttora provando a porre rimedio – sia a ipotesi di soluzione da essi suggerite.



Nel nuovo *welfare* locale il servizio sociale attraversa i confini

Nel nuovo *welfare* locale, un assistente sociale, quando si trova a fare i conti con bisogni che non possono essere affrontati interamente, oppure che possono essere soddisfatti in modo parziale, con gli strumenti istituzionali a sua disposizione, decide di agire in modo proattivo, assumendo un atteggiamento da esploratore riflessivo e creativo. L'operatore-esploratore si troverà a dover attraversare dei confini, che sono da intendere sia in senso letterale che figurato.

Innanzitutto, l'assistente sociale non si limita a guardare il territorio, ma si appresta a sentirlo e ad abitarlo. In molti casi, busca fisicamente alle porte di soggetti che non fanno parte della sua rete, soggetti che operano in ambiti sconosciuti al servizio sociale (si pensi, ad esempio, alla ricerca di un appezzamento di terreno per il progetto "*Anch'io coltivo le mie capacità*", e quindi all'incontro con titolari di aziende agricole).

E poi ci sono altri tipi di confini, che riguardano concetti astratti quali l'insieme di conoscenze necessarie per intervenire in un determinato ambito con una certa dose di sicurezza e competenza: l'assistente sociale-esploratore si mette in gioco, rischia, si sente allo sbaraglio, si rimette sui libri, è disponibile ad apprendere nozioni che esulano dal suo *iter* formativo (si pensi, ad esempio, alla sfida di progettare percorsi di tirocinio lavorativo-formativo, trovandosi a dover rivestire il ruolo di abile lettore dei *curriculum vitae* raccolti, di analista capace di mappare ed individuare le nicchie di mercato nel territorio, di dipendente delle risorse umane, abilissimo nel porre in essere efficaci azioni di *matching* tra un'azienda e un tirocinante ideale, e così via).

Quando la veste istituzionale va stretta (Ferrari e Pains, 2013), attraversare i confini rappresenta una scelta obbligata per sfuggire al circolo vizioso della *routine*. Ma, se da una parte la pratica dello sconfinare racchiude in sé un grande potenziale di innovazione, dall'altra cela numerosi pericoli, tra i quali: la difficoltà a conciliare gli sconfinamenti con il lavoro di tutti i giorni poiché questi richiedono di fermarsi a pensare o di ritagliarsi degli spazi apposti che il lavoro quotidiano, frenetico e spesso emergenziale, non concede; l'insuccesso, imputabile a diverse cause, tra cui la sottovalutazione di un adeguato *corpus* metodologico; il *burn-out* – la cosiddetta sindrome dell'operatore bruciato (Ziliani et al., 2009) – che destabilizza il soggetto, portandolo a versare in uno stato di insoddisfazione in termini lavorativi, psicologici e fisici, conseguente al mancato raggiungimento di determinati obiettivi o all'impossibilità effettiva a far coesistere in se stesso due anime, l'una di un operatore ordinario, l'altra di un operatore che vuole intervenire per promuovere il cambiamento, e superare lo *status quo*.

I numerosi pericoli dell'attraversamento dei confini però possono essere arginati a monte, cercando di limitare il più possibile l'incertezza che scaturisce dal momento professionale ed organizzativo del lavoro dell'assistente sociale.

Un'efficace soluzione è la predisposizione, programmata periodicamente con cadenza frequente, di spazi di *équipe* all'interno dei quali il professionista è "obbligato" a fermarsi a pensare, a curare la riflessività che ispira il suo agire, a partire dal confronto con i colleghi, operanti all'interno del medesimo ufficio oppure in analoghi servizi delle amministrazioni limitrofe (cfr. #4.2.1 per l'esperienza del "Coordinamento Assistenti Sociali").

In particolare, la necessità imprescindibile di confrontarsi con i colleghi operanti nello stesso ambito organizzativo è stata curata minuziosamente dagli assistenti sociali dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Mogliano Veneto, nel quale, ogni martedì pomeriggio, è previsto lo svolgimento di un lavoro di *équipe*, grazie al cui consolidamento, i quattro professionisti possono non solo agire ma anche sentirsi una squadra vincente.

«Siamo una squadra. Nelle decisioni importanti, nelle fasi di progettazione, non esce mai il singolo, esce il gruppo. L'équipe è una forza per portare avanti qualsiasi iniziativa e decisione [...]. Si elabora un pensiero condiviso. I fatti vengono talmente rivisti da più teste che alla fine esce un buon prodotto, proprio perché c'è l'unione di quattro personalità diverse, con esperienze differenti, con competenze specifiche, anche se abbiamo lo stesso ruolo. Le competenze sono diverse perché ognuno ha la sua esperienza di studio e formazione, che poi mette in gioco e genera a sua volta, arricchendosi dalle competenze degli altri colleghi. Questa è la nostra forza: la diversità come ricchezza».

Le parole dell'assistente sociale intervistata suggeriscono una conclusione: *“l'unione fa la forza”* ed il nuovo servizio sociale (inteso sia come disciplina sia come professione) supera le *impasse* attraverso la creatività, facendo di questa rinnovata forza plurale la propria linfa vitale.



Nel nuovo *welfare* locale il servizio sociale rigenera e responsabilizza

Nel nuovo *welfare* locale, il servizio sociale si impegna operativamente per abbattere le barriere dell'assistenzialismo: da un lato, esse limitano la creatività dell'agire professionale, attraverso la predisposizione di interventi altamente spersonalizzati, ai quali un cittadino ha diritto per il possesso di determinati, rigidi ed oggettivi criteri; dall'altro, esse preconfezionano un'immagine di persona che accede ai servizi sociali quale individuo multi-problematico, che si distingue nella "comunità della normalità" per le proprie mancanze.

L'assistente sociale è oramai impegnato da tempo nella lotta contro questi pericolosi ed interrelati ostacoli.

Attraverso la ricerca empirica, si è scoperta una strategia vincente alla base delle attività progettuali presentate (*cf. capp. #5, #6 e #7*) tesa a sovvertire lo spirito passivo che denota alcuni degli interventi che il professionista pone in essere nell'esercizio delle sue funzioni. Inoltre, questa si è successivamente rivelata altrettanto positiva anche nella lotta contro il fenomeno della "stereotipizzazione", largamente diffuso nella mentalità comune. Le attività progettuali hanno infatti rappresentato un punto di svolta per l'attività di servizio sociale, per mezzo delle quali gli operatori hanno potuto finalmente superare i confini dell'erogazione fine a se stessa di prestazioni *standard*, per abbracciare innovative finalità operative, mediante le quali è possibile ottenere importanti risultati.

La suddetta strategia consiste nella combinazione di due principi innovativi caratterizzanti il nuovo servizio sociale che, se da una parte è impegnato a rigenerare capacità e risorse, dall'altra è impegnato a responsabilizzare, *in primis* gli utenti, e, allo stesso tempo, la comunità territoriale, nei confronti della quale essi assolvono al proprio mandato sociale.



Nel nuovo *welfare* locale il servizio sociale esercita un potere trasformativo

Nel nuovo *welfare* locale, il servizio sociale deve spingersi ancora oltre: non basta affrontare le barriere poste dalla *routine* e dall'insidioso assistenzialismo, non è sufficiente adottare principi ed accorgimenti orientati ad innovare lo *status quo* facendo qualcosa di diverso, perché l'innovazione vera e propria scaturisce dalla capacità della professione di agire in senso trasformativo, ossia di saper indirizzare verso il cambiamento le stesse istituzioni organizzative attraverso cui vengono realizzati gli interventi per la comunità (Gui, 2009).

L'attività di ricerca ha portato alla luce un esempio virtuoso di azione trasformativa di servizio sociale, grazie alla quale gli assistenti sociali del Comune di Mogliano Veneto hanno potuto conferire, attraverso un riconoscimento formale, un rinnovato senso ad una prestazione fino ad allora qualificabile come passiva e sterile: mediante la modifica, nel 2012, del "*Regolamento per gli interventi di sostegno di natura economica*", i professionisti hanno potuto attribuire una nuova funzione al contributo economico che cessa di essere un mero rimedio palliativo per divenire uno strumento attivo, attraverso la cui elargizione il beneficiario può raccogliere non solo del denaro ma anche esperienze di vita, formative, educative e relazionali. Quest'idea è stata concretizzata nel secondo comma dell'articolo 3 del suddetto Regolamento, il quale specifica che: "*il Servizio Sociale dell'Ente nell'ambito della condivisione del progetto individuale di integrazione e inclusione con la persona che richiede il contributo, può valutare la disponibilità della stessa a svolgere una attività utile alla comunità o attività inerenti la propria emancipazione personale*"¹³.

¹³ Fonte: www.comune.mogliano-veneto.tv.it/doc/REGOLAMENTO-contributi-2012-DEFINITIVO.pdf

In particolare, se la disponibilità della persona ad intraprendere percorsi di emancipazione personale non fa che ribadire il superamento di un'impostazione assistenzialistica di ogni tipo di prestazione di assistenza sociale, dall'altra parte prevedere la partecipazione dell'individuo ad attività utili alla comunità afferma un ulteriore ed importantissimo principio, che dovrebbe ispirare ogni azione professionale di servizio sociale: *“se tu ricevi un contributo, puoi restituire alla comunità nei termini di ciò che tu hai, perché nessuno è così povero da non avere nulla da donare in cambio”*.

Vecchiato (2013) invece offre un'ulteriore lettura alla suddetta previsione normativa, la quale subordina l'erogazione di una prestazione all'effettiva attivazione della persona destinataria dell'intervento nel senso di un impegno a vantaggio della comunità, in quanto:

“giuridicamente significa ridefinire il significato dei “diritti sociali”, non più e non solo a fruizione individuale ma a rendimento sociale (per me e per gli altri). Quello che ricevo non è solo per me, può essere rigenerato a vantaggio di altri. “Non posso aiutarti senza di te”, “non puoi aiutarmi senza di me”. Sono modi per interpretare una sfida che è professionale, personale e sociale” (p. 78).

Nel nuovo *welfare* locale il servizio sociale:

- attraversa i confini dell'ordinario;
 - valorizza le potenzialità delle persone che buona parte della società vede come senza speranza;
 - rigenera le risorse non accontentandosi di sentirsi dire che queste non ci sono, o non sono sufficienti;
 - responsabilizza le comunità, insegnando che lo sterile individualismo può essere reso fecondo dalla solidarietà gratuita;
 - trasforma le rigide strutture burocratiche, mostrando che non tutte le rivoluzioni vengono per nuocere.
-

Bibliografia

Ascoli U. (a cura di), *Il Welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2011

Beck U., *Costruire la propria vita*, Il Mulino, Bologna, 2008

Cartwright N., Hardie J., *Evidence-based policy. A practical guide to doing it better*, Oxford University Press, Oxford, 2012

Colozzi I. (a cura di), *Dal vecchio al nuovo Welfare. Percorsi di una morfogenesi*, Franco Angeli, Milano, 2013

Corbetta P., *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999

Dal Pra Ponticelli M., *Dizionario di servizio sociale*, Carocci, Roma, 2005

De Ambrogio U., Dessi C., Ghetti V., *Progettare e valutare nel sociale. Metodi ed esperienze*, Carocci Faber, Roma, 2013

Devastato G., *Nel nuovo welfare. Agire riflessivo e produzione di beni comuni*, Maggioli Editore, Rimini, 2009

Fargion S., *Il metodo del servizio sociale. Riflessioni, casi e ricerche*, Carocci Faber, Roma, 2013

Ferrari M., *La frontiera interna. Welfare locale e politiche sociali*, Academia Universa Press, Milano, 2010

Ferrari M., Pains F., *Trasgredire le regole per un welfare migliore*, "Welfare Oggi", 3/2013: pp. 35/43

Folgheraiter F. (2007), *Gli spazi degli assistenti sociali. Sfide e prospettive*, "Lavoro Sociale", 1/2007, pp. 7/20

Fondazione Emanuela Zancan, *Vincere la povertà con un welfare generativo. La lotta alla povertà*. Rapporto 2012, Il Mulino, Bologna, 2012

Fondazione Emanuela Zancan, *Rigenerare capacità e risorse. La lotta alla povertà*. Rapporto 2013, Il Mulino, Bologna, 2013

Franzoni F., Anconelli M., *La rete dei servizi alla persona. Dalla normativa all'organizzazione*, Carocci Faber, Roma, 2003

Ghera E., *Diritto del lavoro*, Cacucci Editore, Bari, 2013

Gori C. (a cura di), *La riforma dei servizi sociali in Italia. L'attuazione della legge 328 e le sfide future*, Carocci Editore, Roma, 2006

Gui L. (a cura di), *Le sfide teoriche del servizio sociale. I fondamenti scientifici di una disciplina*, Carocci Faber, Roma, 2004

Gui L. (a cura di), *Organizzazione e Servizio Sociale*, Carocci Faber, Roma, 2009

Marshall C., Rossman G.B., *Designing qualitative research*, SAGE Publications, Londra, 2011

Mazzetti M., *Il dialogo transculturale. Manuale per operatori sanitari e altre professioni di aiuto*, Carocci Faber, Roma, 2008

Memo G., Lattarulo A. (a cura di), *Politiche sociali nella crisi. Il caso Puglia*, Carocci Editore, Roma, 2012

Paci M., Pugliese E. (a cura di), *Welfare e promozione delle capacità*, Il Mulino, Bologna, 2011

Paini F., Sensi G., *Tra il dire e il Welfare. Lo stato sociale nel mare della crisi. Esperienze e idee per un nuovo welfare equo e partecipato*, Altra Economia, Milano, 2012

Perino A., *Il servizio sociale. Strumenti, attori, metodi*, Franco Angeli, Milano, 2010

Persiani M., *Diritto della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 2011

Raineri M.L. (a cura di), *Assistente Sociale Domani*, Edizioni Centro Studi Erickson, Trento, 2011

Sanicola L., *Dinamiche di rete e lavoro sociale. Un metodo relazionale*, Liguori Editore, Napoli, 2009

Spreafico S., *Lavoro e Welfare. Politiche e percorsi di sostegno all'occupazione*, Franco Angeli, Milano, 2010

Venturi S., *Il sostegno alle famiglie in difficoltà. Le prestazioni sociali agevolate per disabili, anziani e studenti*, EDK Editore s.r.l, Roma, 2009

Yin R.K., *Case study research: design and methods*, SAGE Publications, Londra, 2009

Ziliani A., Rovai B., *Assistenti Sociali Professionisti*, Carocci Faber, Roma, 2009

Siti internet

www.assistentsociali.org/servizio_sociale/codice-deontologico-degli-assistenti-sociali.htm

bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=238645

www.businessdictionary.com/definition/team-based-organization-TBO.html

www.comunecasale.tv.it

www.comune.mogliano-veneto.tv.it

www.comune.mogliano-veneto.tv.it/doc/REGOLAMENTO-contributi-2012-DEFINITIVO.pdf

www.comune.preganziol.tv.it

www.comunezero Branco.it

www.cooperativaservire.org/web

www.elba.lombardia.it/download.php?dir=progetto_e&file...pdf

leg16.camera.it/temiap/temi16/DPR3_maggio_2001.pdf

http://www.fabiofolgheraiter.it/wp-content/uploads/C_OSSER%20-Folgheraiter%201-07.pdf

www.forumagricolturasociale.it/carta-dei-principi/

www.forumagricolturasociale.it/gibran/

www.forumagricolturasociale.it/wp-content/uploads/2011/09/Commissione-agricoltura-camera-DocumentoConclusivoAgrisociale_APPROVATO_-2012-07-04.pdf

www.giuriweb.unich.it/formazione/slide_centri_territoriali.pdf

www.inps.it/portale/default.aspx?itemDir=5978

www.nonautosufficienza.it/2013/07/30/21817/Trasgredire-le-regole-per-un-welfare-migliore

www.parlamento.it/parlam/leggi/00328l.htm

www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/98112dl.htm

www.provincia.treviso.it/Engine/RAServeFile.php/f/Bandi_ed_Esiti/ATT00824.pdf

www.provincia.treviso.it/Engine/RAServeFile.php/f/Bandi_ed_Esiti/FORMULARIO.doc

www.regione.veneto.it/web/lavoro/faq-tirocini

[www.treccani.it/enciclopedia/working-poors_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/working-poors_(Lessico-del-XXI-Secolo)/)

www.tuttitalia.it/veneto/provincia-di-treviso/

www.ulss.tv.it/azienda/strutture/distretti.html