



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo



MINISTERO del LAVORO
e delle POLITICHE SOCIALI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

IL QUADERNO DELLA FORMAZIONE

A cura di
Andrea Petrella, Paola Milani

Materiali del corso per Professionista
esperto nella gestione degli strumenti per
l'analisi multidimensionale del bisogno e
per la progettazione degli interventi rivolti
alle famiglie beneficiarie della misura di
contrasto alla povertà e sostegno al reddito



Paola Milani, Ph.D., Professore di Pedagogia Sociale e di Pedagogia delle Famiglie nel Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova. *Research leader* del Laboratorio di Ricerca e Intervento in Educazione Familiare dell'Università di Padova, responsabile scientifico nazionale di P.I.P.P.I., Programma di Intervento Per Prevenire l'Istituzionalizzazione, il più ampio programma promosso nella storia delle politiche sociali in Italia per il contrasto alla vulnerabilità familiare. Autrice di più di 250 pubblicazioni scientifiche, sia a livello nazionale che internazionale, fra cui il recente *Educazione e famiglie. Ricerche e nuove pratiche per la genitorialità*, per i tipi Carocci.

Andrea Petrella, Ph.D., assegnista di ricerca nel Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova, è dal 2016 componente del Laboratorio di Ricerca e Intervento in Educazione Familiare dell'Università di Padova. Sociologo, si occupa della parte formativa rivolta ai *case manager* nell'ambito della misura di contrasto alla povertà Reddito di Cittadinanza e della parte formativa e di ricerca relativa al Programma di Intervento Per Prevenire l'Istituzionalizzazione (P.I.P.P.I.). Tra i suoi interessi di ricerca: la partecipazione delle famiglie ai progetti educativi, l'organizzazione dei servizi sociali, le risorse del Terzo settore.

I quaderni dei Patti
per l'inclusione sociale

IL QUADERNO DELLA FORMAZIONE

A cura di
Andrea Petrella, Paola Milani

Materiali del corso per Professionista
esperto nella gestione degli strumenti per
l'analisi multidimensionale del bisogno e
per la progettazione degli interventi rivolti
alle famiglie beneficiarie della misura di
contrasto alla povertà e sostegno al reddito

Prima edizione 2020, Padova University Press
Titolo originale: Il Quaderno della Formazione.
Materiali del corso per Professionista esperto nella
gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del
bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti alle
famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà
e sostegno al reddito
© 2020 Padova University Press
Università degli Studi di Padova
via 8 Febbraio 2, Padova
www.padovauniversitypress.it

Redazione: Andrea Petrella, Paola Milani
Progetto grafico: Ida Studio

ISBN 978-88-6938-205-5
Stampato per conto della casa editrice dell'Università
degli Studi di Padova - Padova University Press.

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento,
totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese le copie
fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

È possibile riprodurre liberamente, citando la fonte,
le pp. 27-31 e le schede riportate nelle pp.139-174.

Indice

Introduzione <i>di Paola Milani e Andrea Petrella</i>	7
<hr/>	
1. Il <i>framework</i> concettuale dei Patti di inclusione sociale del Reddito di Cittadinanza <i>di Paola Milani e Anna Zenarolla</i>	13
1.1 Il Reddito di Cittadinanza: definizione, <i>ratio</i> e strumenti	15
1.2 Il contesto: il tempo della pandemia	18
1.3 Le ragioni di un <i>framework</i> teorico-pratico per implementare il RdC nelle pratiche dei servizi	21
1.4 Il <i>framework</i> nel dettaglio	32
1.4.1 L'area culturale	33
1.4.2 L'area della ricerca	38
1.4.3 L'area metodologica	42
1.4.4 L'area formativa	46
1.4.5 In sintesi	49
1.2 Agire con	51
Esercitazione: Presentare il <i>framework</i> P.O.VERTÀ	51
<hr/>	
2. Il Reddito di Cittadinanza nel quadro delle politiche di sostegno al reddito <i>di Sara Colombini</i>	53
2.1 Conoscere e riflettere	55
2.1.1 Le politiche di sostegno al reddito in Europa e in Italia	55
2.1.2 Il Reddito di Cittadinanza del D.L. 4/2019	58
2.2 Agire con	60
Esercitazione: Confrontarsi sulle concezioni di contrasto alla povertà	60
<hr/>	
3. Il paradigma della <i>governance</i> e i mutamenti in atto nel sistema dei servizi alla persona <i>di Andrea Petrella</i>	61
3.1 Conoscere e riflettere	63
3.1.1 Per una definizione di <i>governance</i>	63
3.1.2 I modelli di <i>governance</i>	65
3.2 Agire con	66
3.2.1 I cambiamenti nei servizi sociali	66
3.2.2 Le sfide del Reddito di Cittadinanza	69
3.2.3 Le sfide della pandemia COVID-19: verso nuovi modelli di welfare?	70
Esercitazione: La <i>governance</i> in discussione	74
<hr/>	
4. Il lavoro integrato in equipe multidisciplinare <i>di Marco Ius e Katia Bolelli</i>	75
4.1 Conoscere e riflettere	77
4.1.1 Per una definizione di equipe multidisciplinare	77
4.1.2 Equipe multidisciplinari e Reddito di Cittadinanza	79
4.2 Agire con	81
4.2.1 Indicazioni operative	82
4.2.2 Atteggiamenti per il funzionamento dell'EM: ostacoli e facilitazioni	82
4.2.3 L'EM a configurazione predefinita versus a "geometria variabile"	83
4.2.4 Ciascuno partecipa ed è corresponsabile	83
4.2.5 La comunicazione fa la differenza	84

4.2.6 La circolarità delle informazioni e il segreto professionale nel rapporto tra professionisti e con le famiglie	85
4.2.7 I tutoraggi	85
Esercitazione: I quadrati cooperativi	87
<hr/>	
5. La valutazione e progettazione multidimensionale e partecipativa <i>di Mariella Giachino, Giovanna Murru, Anna Zenarolla e Paola Milani</i>	89
5.1 Conoscere e riflettere	91
5.1.1 I cambiamenti nelle famiglie	91
5.1.2 Le azioni chiave: tra interconnessione e circolarità	92
5.1.3 Analizzare	93
5.1.4 Valutare	94
5.1.5 Progettare	97
5.1.6 Progettare a tutti i livelli dell'ecosistema	98
5.1.7 Condizioni e sanzioni	99
5.2 Agire con	101
Esercitazione: L'Analisi preliminare	101
Esercitazione: Il Quadro di analisi (A)	102
Esercitazione: Il Quadro di analisi (B)	103
Esercitazione: Il Quadro di analisi (C)	104
Esercitazione: Il Patto per l'inclusione sociale	105
Esercitazione: Le sanzioni	106
<hr/>	
6. I sostegni alle famiglie <i>di Andrea Petrella e Paola Milani</i>	109
6.1 Conoscere e riflettere	111
6.1.1 Patti e sostegni tra pubblico e privato	111
6.1.2 I sostegni alle famiglie e il ruolo della cittadinanza attiva	115
6.2 Agire con	120
6.2.1 I sostegni dentro RdC	120
6.2.2 Alcune esperienze dai territori	123
Esercitazione: La condivisione delle esperienze dai territori	131
<hr/>	
Materiali per la formazione	133
Premessa	135
Scheda 1 - Indagare versus Esplorare	139
Scheda 2 - La scala della partecipazione	140
Scheda 3 - I quadrati cooperativi	142
Scheda 4 - Abilità di ascolto attivo	161
Scheda 5 - Il primo incontro con le famiglie come <i>key-point</i>	164
Scheda 6 - La storia di Mihai ed Elena	165
Scheda 7 - la compilazione e la revisione del Quadro di analisi	166
Scheda 8 - La condivisione con le famiglie	167
Scheda 9 - La valutazione partecipativa e trasformativa	169
Scheda 10 - La tecnica della microprogettazione	171
Scheda 11 - Attenzioni per la progettazione	172
Scheda 12 - La matrice di Žižek	173
Scheda 13 - Lo schema di Fluke	174
<hr/>	
Riferimenti normativi	175
<hr/>	
Riferimenti bibliografici	176

**Abbreviazioni
e sigle utilizzate
nel testo**

Ambito territoriale	AT
Analisi preliminare	AP
Centri per le famiglie	CPF
Centro per l'impiego	Cpl
Decreto legge	D.L.
Decreto legislativo	D.Lgs.
Decreto Ministeriale	D.M.
Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri	DPCM
Equipe multidisciplinare	EM
Livelli essenziali di assistenza	LEA
Livelli essenziali di assistenza sociale	LIVEAS
Livelli essenziali di prestazione	LEP
Patto per il lavoro	PaL
Patto per l'inclusione sociale	PaIS
Progetti utili alla collettività	PUC
Quadro di analisi	QA
Reddito di Cittadinanza	RdC
Reddito di Inclusione	Rel
Sostegno all'inclusione attiva	SIA

Introduzione

Paola Milani e Andrea Petrella

Questo Quaderno mette a disposizione una raccolta ragionata dei contenuti principali e delle metodologie utilizzate nel corso di formazione per *Professionista esperto nella gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti alle famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito*.

Tale corso è infatti indirizzato ai case manager impegnati nel coordinamento delle equipe multidisciplinari (EM) che hanno il compito di realizzare i Patti per l'inclusione sociale (PaIS) previsti a sostegno dei nuclei familiari beneficiari del Reddito di Cittadinanza (RdC).

La realizzazione di detto corso è stata affidata, per il triennio 2019-2020-2021, dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, a LabRIEF (Laboratorio di Ricerca e intervento in Educazione Familiare, <https://www.labrief-unipd.it>) dell'Università di Padova per realizzare la formazione, in media, di quattro case manager per ogni Ambito territoriale sociale (AT) italiano. Il corso è orientato a far sì che ogni case manager non acquisisca solo le competenze per gestire il lavoro con le proprie equipe, ma anche per assicurare alle equipe e ai diversi soggetti che collaborano in ogni AT all'implementazione del RdC, quel set minimo di sostegni formativi che permetta di divenire gradatamente autonomi nella gestione delle metodologie previste dall'attuazione del D.L. 4/2019 per quanto riguarda le procedure di valutazione e costruzione dei PaIS rivolti alle famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito.

Il case manager, nello specifico, è una figura che non ha un ruolo di natura gerarchica nei confronti delle EM, ma di natura tecnica, una figura capace di assumere il ruolo di *community leader*, ossia persona che svolge un ruolo sociale positivo ed è *engaged* con la sua comunità. Garantisce in ogni AT:

- a) l'*expertise* specifica nel *management* della strategia di implementazione locale dei processi di funzionamento dei PaIS previsti dal RdC;
- b) la capacità di accompagnamento delle EM in loco, con attenzione alla valorizzazione dell'esperienza personale e professionale di tali equipe;
- c) il processo di appropriazione degli strumenti di valutazione multidimensionale, rinforzando il lavoro di equipe tra i diversi servizi, in particolare con quelli per l'impiego, rispondendo alle problematiche professionali e organizzative emergenti;
- d) l'inquadramento di tali strumenti all'interno della metodologia della "valutazione partecipativa e trasformativa" (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 23), al fine di favorire la costruzione di una positiva collaborazione tra servizi e famiglie beneficiarie del RdC.

Per noi formatori, ricercatori e docenti di LabRIEF, il significato della nostra presenza sta nell'affiancare, tramite questo percorso formativo, la comunità degli operatori dei diversi servizi territoriali ad accogliere la sfida di accompagnare i cittadini nella costruzione del loro progetto di uscita dalla povertà, apprendendo a utilizzare strumenti e metodologie di intervento finalizzate a costruire progettualità innovative con i nuclei familiari e con la comunità locale e a riconoscere le possibilità di azione e trasformazione presenti in ogni contesto.

Nello specifico, il corso intende formare, nei case manager, le seguenti abilità:

- abilità di *problem-solving*, creatività e *decision-making*;
- abilità di gestione del lavoro sulle dimensioni valutative e progettuali della misura;
- abilità di coordinamento del lavoro in gruppo e di gruppo;
- abilità di *leadership* strategica delle EM, di management e collaborazione;
- abilità relative alla volontà di trasformazione dello *status quo* tramite nuove idee, nuovi approcci e nuove soluzioni;
- abilità di essere *self-directed* e lavorare in maniera autonoma e responsabile.

Questo Quaderno è organizzato per essere utilizzato soprattutto durante e dopo la sessione formativa in presenza. Il corso infatti ha una struttura *blended*, mista, che prevede tre moduli *online* e uno che viene svolto in presenza per complessive nove giornate, di cui due in presenza, in tempi e sedi diverse a seconda dei gruppi di Regioni partecipanti. La parte *online* si svolge su piattaforma Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) dell'Università di Padova, dove sono predisposti i collegamenti e i riferimenti alla formazione di base *online*, assicurata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali con il supporto di Banca Mondiale, spazi di condivisione con forum generali e specifici, video, documenti, compresi i *Quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*.

Durante il periodo di confinamento le due giornate in presenza sono state trasformate in un set di tre *webinar* dialogici, di mezza giornata l'uno, strutturati in parti teoriche connesse a esercitazioni in piccoli gruppi. Anche questa esperienza ha motivato la necessità di realizzare il presente Quaderno: nel caso infatti che nei tempi a venire ci trovassimo limitati nella possibilità di incontrare di persona colleghi e famiglie, sarà rilevante avere a disposizione, a livello locale, i materiali per organizzare sessioni formative, non solo informative, *online*, come l'esperienza di questi mesi sta dimostrando essere possibile, grazie all'utilizzo di piattaforme tecnologiche particolarmente adatte all'*e-learning*.

I Quaderni dei Patti per l'inclusione sociale sono quattro: il Quaderno delle Linee guida, quello dell'Analisi preliminare, quello del Quadro di analisi e quello del Patto per l'inclusione sociale (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a; 2019b; 2019c; 2019d). Essi mettono a disposizione, su supporto cartaceo, l'insieme della strumentazione prevista dalla norma per la valutazione multidimensionale di ogni nucleo beneficiario. Tale strumentazione è oggi informatizzata sulla piattaforma GePI del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. La versione informatizzata è finalizzata a facilitare i processi di scambio informativo fra enti e di compilazione da parte degli operatori, mentre la versione cartacea è prevalentemente impiegabile per favorire la comprensione della struttura degli strumenti e la familiarizzazione con essi nelle diverse attività formative previste sul RdC, nel lavoro delle EM, come nel dialogo con i nuclei familiari beneficiari soprattutto nella fase iniziale del percorso, quando la famiglia ha bisogno di conoscere il contesto, gli operatori, le "regole del gioco" per potersi collocare in una dimensione positivamente partecipativa in tutto il percorso che la riguarderà.

Il presente è dunque il quinto Quaderno e, come dicevamo poco sopra, è finalizzato a far sì che i case manager che hanno frequentato il corso possano, una volta conclusa la loro esperienza formativa, diventarne moltiplicatori per i colleghi dei loro AT. Si tratta cioè di uno strumento di lavoro utile ad affiancare l'esperienza formativa, a sedimentarne i contenuti principali, a rafforzarne la possibilità di effettiva integrazione nelle pratiche, a consentirne la libera circolazione, nella prospettiva del sapere come bene comune che caratterizza il nostro Laboratorio di ricerca, di cui fanno parte gli autori dei diversi capitoli, che sono anche parte dei formatori che

collaborano alla realizzazione del corso.

Ognuno dei sei capitoli è organizzato in due parti: la prima parte, titolata *Conoscere e riflettere*, sintetizza alcuni contenuti tratti dalla letteratura in parte già presenti nel Quaderno delle Linee guida o di veloce approfondimento di questi. Tali contenuti sono volutamente in numero limitato, non esaustivi e talvolta solo accennati, mentre i riferimenti bibliografici consentono casomai l'approfondimento personale. La scelta è dovuta al fatto che questo non è né un manuale, né un trattato, né un saggio, ma un semplice Quaderno, ossia uno strumento didattico volto a sostenere il processo formativo in atto nel Paese su alcuni aspetti che riguardano l'implementazione della *policy* del RdC.

La seconda parte, titolata *Agire con*, incorniciata dalla prima, riporta alcune indicazioni metodologiche e attività formative già sperimentate durante il corso, da proporre a piccoli gruppi di operatori negli AT. La tensione è ad illuminare la via d'uscita, la possibilità operativa, il punto da cui iniziare, in ogni situazione.

Troveremo, per ognuna delle esercitazioni, una struttura così composta:

- Partecipanti
- Durata
- Materiali
- Svolgimento

Per alcune delle esercitazioni è prevista anche la sezione *Debriefing*, ovvero alcune domande che ogni formatore potrebbe porsi, quali:

- prima di programmare e realizzare la stessa attività: questa proposta è praticabile per me? Nel mio AT? Quali aggiustamenti richiede? ecc.
- dopo la realizzazione della stessa attività: alla fine come è andata? Come organizzare la restituzione dell'attività? ecc.

Il primo capitolo del Quaderno, scritto da Paola Milani con la collaborazione di Anna Zenarolla, propone una nuova e articolata cornice teorico-pratica entro la quale porre in essere azioni di sistema e pratiche operative per implementare la *policy* del RdC nella quotidianità dei servizi. A partire dalla considerazione della distanza che sempre separa la norma dalla sua applicazione concreta e dalla consapevolezza della sfida epocale che il nuovo scenario socioeconomico mette davanti ad una *policy* di importanza cruciale per il Paese, quale è il RdC, questa cornice intende gettare le basi per un approccio pragmatico, e allo stesso tempo teoricamente solido, alla lotta alla povertà nel Paese. Essa mette in relazione quattro aree di lavoro necessarie a favorire la concreta implementazione della *policy* negli AT: l'area culturale (finalizzata a comprendere e analizzare il fenomeno della povertà), l'area di ricerca (finalizzata a costruire una conoscenza analitica del fenomeno della povertà e delle strategie per contrastarla), l'area metodologica (finalizzata a individuare gli strumenti per innovare le pratiche e gli interventi rendendoli efficaci ed efficienti) e l'area formativa (trasversale alle prime tre e finalizzata a tradurne gli esiti nell'azione dei servizi attraverso il processo, appunto, di formazione).

Il secondo capitolo, di Sara Colombini, situa il RdC nel quadro più ampio delle misure di sostegno al reddito e di contrasto alla povertà realizzate in altri Paesi europei, tracciando un *excur-sus* storico e normativo. Nel testo viene anche chiarita la differenza semantica tra "reddito di cittadinanza/di base" e "reddito minimo" e vengono richiamati i principali elementi (requisiti, indicatori economici, percorsi previsti) che caratterizzano l'attuale misura.

Il terzo capitolo, di Andrea Petrella, affronta il tema della *governance* osservandone dapprima i mutamenti storici all'interno del contesto occidentale e poi le differenti forme che il paradigma assume in chiave partecipativa e organizzativa. È posta particolare attenzione alla *governance* dei servizi alla persona, alla necessaria integrazione sociosanitaria e alle innovazioni introdotte

dalla L. 328/2000. Sono inoltre richiamate le sfide che il RdC pone al sistema dei servizi e quelle poste dalla pandemia COVID-19 e dalla parziale interruzione - e riconversione - degli interventi di natura sociale e socioeducativa.

Nel quarto capitolo Marco Ius e Katia Bolelli si focalizzano sulle equipe multidisciplinari e sul ruolo a loro riservato all'interno del percorso dei PaS. Nel testo si possono trovare alcune indicazioni operative per il buon funzionamento delle EM, riflettendo sulla loro composizione e configurazione, sul coinvolgimento dei differenti membri, sulla distribuzione delle responsabilità, sulle dinamiche comunicative e su quelle organizzative tra professionisti e con le famiglie. Il quinto capitolo, scritto da Mariella Giachino, Giovanna Murru, Anna Zenarolla e Paola Milani, è incentrato sui due cardini del percorso di inclusione sociale: la valutazione e la progettazione. Queste due fasi, interconnesse fra loro, fanno riferimento agli strumenti dell'Analisi preliminare, del Quadro di analisi e del Patto per l'inclusione sociale. Oltre a declinare e differenziare le azioni dell'analizzare, valutare e progettare in chiave multidimensionale e partecipativa, il capitolo affronta il tema delle sanzioni e propone, per ciascuno strumento, alcune esercitazioni con relative schede per l'approfondimento e l'utilizzo in chiave formativa.

L'ultimo capitolo, di Andrea Petrella e Paola Milani, è relativo ai sostegni alle famiglie, elemento centrale dei PaS per rendere realizzabili e sostenibili gli impegni assunti. I sostegni, forniti tanto dal servizio pubblico quanto dal privato sociale, rappresentano la parte più operativa di tutto il percorso, offrendo concretamente ai beneficiari la possibilità di agire sulle proprie vite attraverso l'attivazione di supporti. L'argomento è occasione per approfondire il tema della cittadinanza attiva e delle sue potenzialità in termini di innovazione sociale e di co-progettazione con l'ente pubblico, per introdurre i Progetti utili alla collettività (PUC) e per condividere le esperienze di alcuni Ambiti territoriali riguardanti strategie e azioni di sistema approntate per implementare i percorsi di inclusione sociale del RdC.

Oltre ai principali riferimenti normativi della misura di contrasto alla povertà e a quelli bibliografici, chiudono il Quaderno i *Materiali per la formazione*. Si tratta di una Premessa e di tredici schede riportanti schemi, indicazioni operative, studi di caso. Questi materiali sono da intendersi come corredo alle esercitazioni e, più in generale, ad alcune parti dei capitoli e come integrazioni al testo e ai momenti formativi che ciascun case manager potrà realizzare. Il loro utilizzo presuppone la lettura delle relative sezioni *Conoscere e riflettere e Agire con*, per poter meglio valorizzarne le potenzialità.

Ringraziamenti

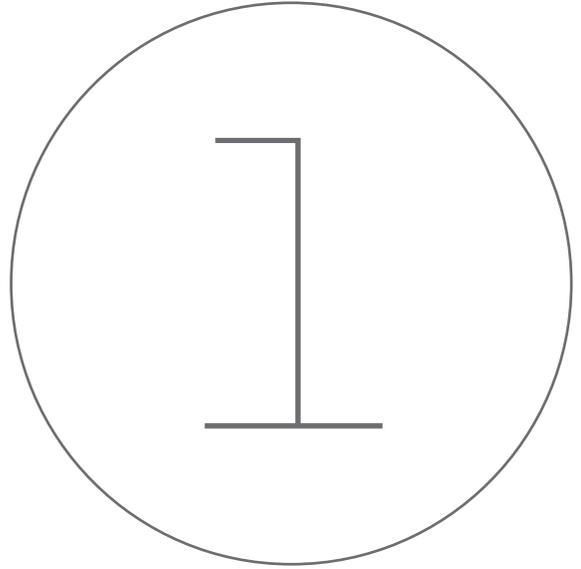
Il presente Quaderno si avvale dell'esperienza maturata dai componenti di LabRIEF durante le prime due edizioni (2019 e 2020) del corso di formazione per *Professionista esperto nella gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti alle famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito*: ai partecipanti va il nostro più sentito ringraziamento per aver condiviso percorsi e strategie di lavoro nei tanti e diversi Ambiti territoriali italiani e per aver sollevato interrogativi e formulato riflessioni che ci hanno spinto ad approfondire alcuni argomenti e a chiarirne altri. Rivolgiamo un ringraziamento particolare a Raffaele Tangorra e all'attuale DG delle politiche sociali, Angelo Marano, a Cristina Berliri, Stefania Pizzolla, Simona Conti, Margherita Brunetti e Oriana Malatesta del Ministero del lavoro e delle politiche sociali per la fiducia e l'opportunità di collaborazione offertaci nel promuovere questa azione di formazione, coerente con la parallela azione di ricerca in corso, relativa al RdC.

Un altro sincero ringraziamento va al *team* di Banca Mondiale coordinato da Alessandra Marini, per le ricche opportunità di scambio e confronto.

Il Quaderno non sarebbe stato realizzabile senza il fondamentale contributo dei colleghi di LabRIEF che, in aggiunta agli autori dei capitoli, hanno collaborato alla preparazione dei materiali formativi per la parte *online* e per la parte in presenza: Armando Bello, Luisa Capparotto, Giovanna Ferrari, Ioris Franceschinis, Georgia Giacomelli, Verdiana Morandi, Daniela Moreno Boudon, Sara Serbati, Matteo Tracchi, Ombretta Zanon. LabRIEF ha potuto contare anche sul prezioso aiuto e sull'esperienza diretta di operatori dei servizi sociali coinvolti a vario titolo nella parte formativa: Barbara De Simone, Lucia Della Ceca, Paolo Giavoni, Cinzia Riccardi.

Grazie, infine, al Direttore Egidio Robusto e a tutto il personale dell'amministrazione, dell'ufficio ricerca, dell'ufficio acquisti, della segreteria amministrativa del Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell'Università di Padova per il costante lavoro di supporto.

Padova, luglio 2020



Il *framework* concettuale dei Patti di inclusione sociale nel Reddito di Cittadinanza



Il *framework* concettuale dei Patti di inclusione sociale nel Reddito di Cittadinanza

Paola Milani e Anna Zenarolla¹

1

Conoscere e riflettere

1.1

Il Reddito di Cittadinanza: definizione, *ratio* e strumenti²

Il D.L. 4/2019 istitutivo del Reddito di Cittadinanza (RdC), la misura nazionale di «inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro e di contrasto alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale» (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 7) facendo salvo quanto scritto nell'art. 5 del D.Lgs. 147/2017 istitutivo del Reddito di inclusione (REI), prevede, come livello essenziale, l'adozione di Linee guida per la definizione degli strumenti operativi al fine di assicurare uniformità nelle prestazioni su tutto il territorio nazionale e coerenza nei criteri di valutazione delle famiglie in situazione di vulnerabilità socioeconomica e garantire loro l'accesso al beneficio economico unitamente a un insieme di beni e servizi garantiti da un Patto di inclusione sociale (PaIS). La *policy* relativa ai PaIS è complementare a quella dei Patti per il lavoro (PaL) che si attiva a nel caso di bisogni connessi alla sola dimensione lavorativa, e si definisce per l'integrazione fra politica attiva e passiva, fra trasferimento monetario e accompagnamento di servizi e interventi da parte del sistema di *welfare*.

¹ Anna Zenarolla è co-autrice di alcune parti dei paragrafi 1.2 (p. 19), 1.4.1 (pp.34-35) e 1.4.3 (pp. 43-44).

² In questo primo paragrafo sono riprese alcune parti di testo delle Linee guida (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 12-14) di cui Paola Milani è autrice e dell'articolo Milani, Petrella, Colombini (2019).

Nelle Linee guida dei PaIS si afferma che «la *ratio* della misura è che il reddito da solo non basti ad uscire dalla povertà, in quanto la mancanza di reddito spesso non è la causa della povertà, ma il suo effetto» (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 18). Le cause invece possono essere diverse e, tipicamente, di natura multidimensionale. Per evitare le "trappole della povertà" è importante agire sulle cause con una progettazione personalizzata che individui bisogni e risorse di ogni nucleo familiare, predisponga interventi appropriati, lo accompagni verso l'autonomia. È un percorso in cui i servizi in rete - sociali, sociosanitari e centri per l'impiego, prioritariamente - assumono una chiara responsabilità nei confronti dei cittadini più vulnerabili e questi si impegnano - si "attivano" - all'interno di un progetto personalizzato insieme concordato. L'obiettivo è quello di garantire un beneficio economico su base nazionale, distribuito in maniera equa, ai cittadini in condizione di povertà identificati sulla base di criteri economici di tipo oggettivo, indicati dall'ISEE, costruendo, nello stesso tempo, un progetto concretamente orientato alla rimozione delle condizioni che sono alla radice della situazione di povertà.

Poiché «rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono il pieno sviluppo della persona umana» è un principio fondamentale della nostra democrazia, l'intento è quello di costruire percorsi di cittadinanza e di inclusione attiva piuttosto che di mera assistenza, tramite una strategia partecipata e progettuale per avviarsi, come comunità nazionale, verso un reale punto di svolta nella lotta alla povertà e all'esclusione sociale. La via indicata per realizzare questo obiettivo è l'ingaggio (*engagement* in inglese e francese significa impegno reciproco, coinvolgimento razionale ed emotivo delle persone volto al raggiungimento di un risultato) per l'attivazione comune delle famiglie, dei servizi sociali, dei servizi per l'impiego e dei cittadini, anche tramite i soggetti del Terzo settore, sulla base di un patto che accompagni il nucleo familiare verso l'autonomia, tramite azioni di supporto all'integrazione lavorativa, sociale e/o civica, come anche alla dimensione della genitorialità nel caso di nuclei con figli minori.

Dato che vulnerabilità e povertà non sono caratteristiche dei singoli individui, e che possono essere affrontate solo in un quadro relazionale tra un singolo o un gruppo situati in un contesto (Soulet, 2014), è necessario progettare sia a livello personale che a livello familiare che a livello comunitario al fine di costruire nuove relazioni che sostengano la vita quotidiana delle persone grazie a nuove relazioni fra soggetti del pubblico e del privato sociale, fra servizi, enti e istituzioni: il RdC inteso come beneficio per il nucleo familiare dipende dal funzionamento del RdC a livello di sistema, dalla capacità del sistema dei servizi di generare un insieme articolato e uniforme sul piano nazionale di dispositivi, servizi, sostegni finalizzati all'inclusione sociale, civica e/o lavorativa dei cittadini. Si tratta di una misura personale, di una misura di comunità e di una misura politica allo stesso tempo. Il cambiamento delle politiche promuove infatti il cambiamento degli interventi rivolti alle persone e alle comunità, e viceversa.

Essendo inoltre la povertà un fenomeno chiaramente multidimensionale, l'organizzazione dei servizi dovrà essere ugualmente multidimensionale, ossia organizzata in modo da garantire ai cittadini risposte integrate, che non richiedano spostamenti fra sedi diverse, colloqui sugli stessi temi con professionisti di enti o servizi diversi, interventi che si sovrappongono o giustappungono, basati su logiche di delega. La politica del RdC può essere dunque intesa come un grande laboratorio sociale di progettazione, corresponsabilità e cittadinanza attiva. Responsabilità individuale e

responsabilità sociale sono intese come due facce della stessa medaglia: «Quella che si vuole costruire (...) è un'amministrazione aperta ad un contesto di comunità in grado di mobilitare le forze attive del territorio» (Tangorra, 2018: 14; Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 12-14).

Il processo di definizione delle Linee guida e degli strumenti, iniziato nel 2017, si è concluso con l'approvazione in Conferenza Unificata Stato-Regioni il 27 giugno 2019 e ha visto protagonisti, nel ruolo di promotore e coordinatore del Tavolo di lavoro, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, nel ruolo di componenti i rappresentanti delle Regioni, di ANCI, di ANPAL, del CNOAS, dell'INAPP e del Laboratorio di Ricerca e Intervento in Educazione Familiare dell'Università di Padova (LabRIEF), oltre che di Banca Mondiale nella fase finale dei lavori.

L'insieme delle Linee guida e della strumentazione approvata costituisce attualmente la base teorica e pratica per l'accompagnamento da parte dei servizi dei soggetti e delle famiglie beneficiarie del RdC e maggiormente distanti dal mercato del lavoro. Tale strumentazione è unitaria, ma composta dai tre singoli strumenti previsti dalla norma:

1. lo strumento per costruire l'Analisi preliminare, rivolta a tutti i beneficiari del RdC che entrano nel percorso di inclusione sociale (AP);
2. lo strumento per costruire il Quadro di analisi, realizzato ove indicato (QA);
3. lo strumento per costruire il Patto per l'inclusione sociale (PaS).

In seguito alla definizione di questi tre strumenti, diffusi in forma cartacea ne *I Quaderni dei Patti per l'inclusione sociale* (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a; 2019b; 2019c; 2019d), è stata istituita la piattaforma digitale, denominata GePI (Gestionale dei PaS), che informatizza gli strumenti per la valutazione multidimensionale come parte integrante del Sistema informativo unitario dei servizi sociali (SIUSS) e che oggi permette la gestione unitaria di questa strumentazione.

In questo primo capitolo ci prefiggiamo di delineare il *framework* concettuale che caratterizza la parte di *policy* relativa ai PaS. Dall'inizio del 2019 siamo a fianco, attraverso un vasto insieme di azioni formative e di ricerca, degli operatori chiamati a applicare questa complessa norma in tutti i seicento Ambiti territoriali italiani e abbiamo potuto osservare la distanza che sempre separa, in particolare nelle fasi embrionali, qualunque norma dalla sua piena applicazione. Ci pare cioè che la rilevante *task force* messa in pista dal Fondo Povertà e dal PON-Inclusione, che ha consentito migliaia di nuove assunzioni di operatori sociali, abbia bisogno di un'infrastruttura (una sorta di strada su cui poter viaggiare) fatta di cultura, strutturazione metodologica nelle pratiche, formazione e ricerca, per poter essere davvero il motore di una grande innovazione sociale nel paese, come quella che questa *policy* promette e, a tutti gli effetti, mette in condizione di realizzare (Mesini, 2018). La crisi causata dalla pandemia, come vedremo meglio nel paragrafo che segue, ha portato alcuni a ritenere che il RdC non basti più, e che non basti neppure il nuovo Reddito di Emergenza in quanto, dinanzi a un cambiamento di scenario così radicale, occorra una nuova *policy* (Baldini & Gori, 2020). A noi pare invece che il punto non sia questo, quanto quello di raccogliere la sfida di costruire le condizioni perché questa *policy* possa divenire effettiva, dandole il giusto tempo e sostenendola con l'infrastruttura necessaria. Il RdC è un esempio di ciò che si intende per Stato innovatore (Mazzucato, 2013): lo Stato ha costruito la norma, i decreti attuativi, provveduto a finanziamenti più che importanti e ad assistenza tecnica, ossia a una pluralità coordinata di azioni di accompagnamento su tutto il territorio nazionale. Ora le diverse articolazioni dello

Stato, in particolare Regioni, Ambiti territoriali e Comuni hanno lo sfidante compito dell'implementazione. In Italia spesso si dimentica che l'implementazione è il nervo scoperto della questione: è quello spazio tra il dover essere e la vita dei cittadini che va riempito di azione, metodo, efficienza, competenza tecnica e amministrativa, capacità di spesa. Dopo il *cosa* della norma, viene il *come* dell'operatività. Il compito è sfidante perché la pubblica amministrazione italiana è bizantina, frammentata e generalmente poco competente e questo è un elemento che da solo può trascinare il RdC verso il fondo dell'insuccesso piuttosto che verso l'alto delle sue potenzialità. Ci pare dunque che, per permettere a questa norma di esprimere il suo potenziale innovatore, sia necessario lavorare sui *come*: il *framework* presentato nelle pagine che seguono risponde a questa istanza. Si presenta come una struttura finalizzata ad orientare un insieme di interventi che puntellino l'agire dei servizi accompagnandoli a comprenderne, prima di tutto, la *ratio* profonda e poi a instradare questo agire verso un'applicazione saggia, snella, sistematica, il più possibile uniforme nel Paese e sostanziale. L'intento, direbbe Habermas (1981), è quello di sostenere la transizione da un agire normativo a un agire comunicativo, teso cioè a costruire azioni dei servizi volte a considerare persone e famiglie come fine e la norma come strumento (in prospettiva kantiana) di un'azione innovativa, efficace e responsiva nei confronti dei bisogni delle persone più vulnerabili.

1.2

Il contesto: il tempo della pandemia

Questo Quaderno è stato completato nel tempo del *lockdown* conseguente alla pandemia di Coronavirus. In tale frangente, ascoltando con sistematicità gli operatori che lavorano con le famiglie più vulnerabili del paese, abbiamo appreso alcune importanti lezioni. La prima e più evidente è relativa alla vulnerabilità e all'interdipendenza che ci accomunano, al fatto che il virus attraversa i confini e raggiunge tutti, ma non nello stesso modo e quindi non scalfisce le disuguaglianze. Anzi. Se la vulnerabilità ci accomuna, l'esposizione ad essa ci distingue: cambia infatti per ognuno il bilanciamento fra fattori di rischio e protezione presenti nel contesto familiare e sociale. La parola stessa dice che siamo tutti vulnerabili in potenza e quindi che, prima che essa diventi atto, c'è molto che possiamo fare per prevenire. La vulnerabilità è una condizione, cioè, di speciale opportunità per l'intervento precoce, mentre la povertà è una delle forme in cui la vulnerabilità è in atto, e che si concretizza come difficoltà ad accedere a quei beni comuni (Ostrom, 1990; Sacks, 2020) quali lavoro, salute (Marmot, 2015), sviluppo, vita dignitosa, ecc. che sono tali in quanto non si comprano, perché sono la risultante di processi di costruzione sociale, "l'esito di un preciso disegno di governo delle comunità" (Costa, 2020).

La pandemia e il confinamento hanno rivelato i tanti nervi scoperti del sistema sanitario, del sistema di protezione sociale e della struttura amministrativa del paese e hanno fatto emergere le disuguaglianze in tutta la loro violenza, rendendo evidente la necessità di rafforzare la lotta alla povertà e il sistema di servizi che di essa si occupa. A fronte del fatto che le disuguaglianze sono in continua ascesa, nel 2019 la povertà era leggermente diminuita, anche probabilmente a causa dei primi effetti generati dal RdC (Baldini & Gori, 2020). La crisi che stiamo vivendo ora ha radical-

mente modificato lo scenario e ha portata probabilmente epocale: secondo alcuni ci accompagnerà almeno per tutto il decennio 2020 (Giraud, 2020) e accelererà molti processi, quali, ad esempio, la digitalizzazione del mondo del lavoro, la chiusura di molte attività produttive, piuttosto che la loro riconversione, l'aumento della dispersione scolastica, che avranno, tra le altre conseguenze, anche un impoverimento globale della popolazione e della povertà educativa in particolare (Save The Children, 2020). In tutte le epoche dopo una pandemia si è prodotta una qualche forma di carestia. Nel XXI secolo, nei paesi occidentali, vi sono sistemi di protezione sociale che ci tuteleranno, ma la sfida per i servizi è alta, la recessione globale è già una realtà e l'organizzazione precedente alla pandemia ha rivelato limiti che richiedono molto pensiero, molte capacità, molta azione, molto metodo e molta visione per essere superati.

In questo tempo abbiamo ad esempio appreso che un quinto della popolazione adulta, circa dieci milioni di persone, non ha risparmi sufficienti per vivere per tre mesi senza reddito, che in Italia ci sono sei o sette milioni lavoratori irregolari cioè senza tutele sociali, che il sovraffollamento abitativo è tre volte più alto rispetto ai grandi paesi europei (Barca & Luongo, 2020), ecc.

E già prima della pandemia, si sapeva che il nostro contesto sociale, come illustra Castel (2004), è caratterizzato da una crescente "insicurezza sociale" derivante dal contemporaneo indebolimento delle reti di supporto familiare e del mercato del lavoro. Ciò significa che un numero sempre più consistente di persone passa da una condizione di "integrazione" lavorativa e sociale, connotata da continuità e regolarità del lavoro e delle reti di supporto, a quella di "vulnerabilità sociale" caratterizzata da posizioni instabili nel mercato del lavoro e fragilità delle reti sociali, a quella di "dipendenza dal *welfare*" in cui la precarietà delle condizioni di lavoro è compensata da misure pubbliche di supporto economico, a quella di "disaffiliazione" in cui il soggetto è tagliato fuori da entrambi gli ambiti di integrazione. La dinamica dei passaggi tra queste condizioni porta al dilatarsi soprattutto della condizione della vulnerabilità, che va a sovrapporsi a quella dell'integrazione e ad alimentare quella della disaffiliazione.

Muovendo da una prospettiva ecologico-sistemica (Bronfenbrenner, 1979) si comprende che la stretta interdipendenza della povertà dalle condizioni sociali in cui la persona vive ha portato anche a rilevanti cambiamenti nelle forme con cui la povertà si manifesta e nei soggetti che coinvolge. Le forme assunte oggi dalla povertà si contraddistinguono per un notevole dinamismo. Le nuove situazioni di povertà non sono caratterizzate tanto dalla cronicità o persistenza, non assumono la configurazione di condizioni di deriva sociale irreversibile, ma sono piuttosto connotate dalla provvisorietà e transitorietà di situazioni episodiche e mutevoli (Siza, 2009), espressione di quella precarietà diffusa derivante dalla modalità di integrazione prevalentemente debole sopra descritta. In tal senso la povertà diventa anche più silenziosa e meno visibile, quindi meno riconoscibile e affrontabile con strumenti e strategie standardizzati (Gregori & Gui, 2012). I soggetti interessati da queste nuove forme di povertà appartengono al cosiddetto "ceto medio" della borghesia impiegatizia o delle libere professioni che si affiancano ai *working poors*, vale a dire le persone occupate anche stabilmente, ma con salari molto bassi che vivono in famiglie povere, tra le quali rientrano di frequente le madri sole e i giovani. Si tratta di soggetti che appartengono a gruppi sociali molto differenti in termini di qualificazione professionale, possibilità di inserimento nel mercato del lavoro, risorse di relazioni formali e informali, capacità

di gestire situazioni critiche.

L'antidoto alla rabbia sociale, che sembra pronta ad esplodere, è ricreare fiducia nelle istituzioni pubbliche, tramite una rinnovata capacità di agire. L'obbligo è riparare, ma per innescare la marcia del cambiamento, non per tornare alla "normalità di prima", per disegnare cambiamenti durevoli e soprattutto quelle condizioni perché tali cambiamenti diventino tali.

Gli studi sulla resilienza da qualche decennio insegnano che dopo un trauma l'ordine precedente è perduto, ma si può attraversare la ferita per creare un ordine nuovo, sia a livello individuale che collettivo. Il sistema sanitario ha combattuto il virus, in questi mesi, dalla trincea. Il sistema di protezione sociale è la seconda linea e ha ora il compito di creare un ambiente che non produca virus, tramite un nuovo patto sociale. L'impatto del virus sull'economia è più evidente laddove c'è maggiore presenza di fattori di rischio: si ammalano di più i poveri, gli abitanti dei ghetti e delle periferie, gli ammalati, gli anziani, le persone sole e con reti sociali deboli, gli esclusi. Senza quella seconda linea rappresentata dal sociale e dall'educativo, neanche il sanitario può tenere. È il momento di ripensare a fondo, tornando ai fondamentali, il modello del sociale, del sociosanitario, del sanitario, dell'educativo. Il modello di sanità che ha investito molto sugli specialismi, i grandi ospedali, l'eccellenza della sanità privata e ha trascurato la cura del territorio, la medicina e il lavoro di comunità, l'integrazione fra sociale e sanitario sta rivelando i suoi limiti. La direzione da privilegiare sembra essere coniugare specialità e prossimità, prevenzione e protezione, *education* e *care* per garantire sistemi affidabili più che parti e singole eccellenze: «in una pandemia, l'assistenza centrata sul paziente è inadeguata e deve essere sostituita da un'assistenza centrata sulla comunità» (Pisano, Sadun & Zanini, 2020). I modelli assicurativi privati non proteggono né dalle epidemie di virus, né dalle epidemie di solitudine, povertà ed esclusione sociale, che sono fra loro connesse più di quanto possa sembrare. Un sociale ricco, comunità solidali, reti di relazione, la tempestività e la precocità degli interventi, l'integrazione delle discipline e delle competenze, proteggono.

Gli eventi avversi sempre ci sono e sempre ci sono stati. Ripensando il nostro *welfare*, come la *policy* del RdC ci offre la concreta opportunità di fare, possiamo però limitarne gli effetti integrando misure di prevenzione serie e durature con misure di protezione e riparazione.

In Giappone non hanno eliminato i terremoti, ma hanno costruito intere aree geografiche antisismiche. Se immaginiamo, restando nella metafora, il terremoto come la povertà possiamo capire che il punto per noi, ricercatori e operatori sociali, non è eliminare la povertà (questo lo possono fare i governi) ma costruire case, strade, scuole, ospedale antisismici, possiamo cioè rafforzare quei fattori culturali, metodologici, sociali, formativi ed educativi che permettono alle persone di far fronte agli eventi avversi. A questo serve il *framework* che è alla base del progetto formativo presentato in questo Quaderno.

Papa Francesco, coerentemente con la prospettiva bioecologica dello sviluppo umano (Bronfenbrenner, 1979), ha recentemente affermato che "non si può restare sani in un mondo malato". Non possiamo guarire il mondo, ma possiamo ripensare quelle infrastrutture su cui il virus ha corso così veloce, che sono soprattutto le reti sociali deboli in contesti sociali deboli in cui cresce più di un milione di bambini oggi in Italia. Il virus non ha provocato una guerra, ma ha funzionato da cartina di tornasole del problema delle disuguaglianze sociali. Sappiamo che le disuguaglianze si creano

soprattutto in famiglia, che sono cioè ereditarie in quanto l'esperienza in famiglia nei primi anni di vita è in grado di impattare su tutta la traiettoria biografica impedendo di fatto la libertà delle persone di essere autrici delle loro vite piuttosto che soggetti di un destino. Basti pensare agli studi che hanno indicato come le famiglie più ricche di alcune città europee, come ad esempio Firenze, oggi siano le stesse della Firenze del '500 (Frank, 2016).

In Italia i bambini in condizioni di povertà assoluta sono triplicati negli ultimi dieci anni passando dal 3,7% del 2008 all'11,4% del 2019. Nel 2019 il numero di famiglie in condizioni di povertà relativa è di poco meno di 3 milioni (11,4%) cui corrispondono 8,8 milioni di persone (14,7% del totale) e 1.137.000 bambini (Istat, 2020; Eurostat, 2019).

Ecco il circolo dello svantaggio sociale: meno nascite hanno di fatto ridotto gli investimenti nella spesa sociale per l'infanzia, a fronte del fatto che tanti studi, primi fra tutti quelli di Heckman, hanno spiegato che il massimo risultato è garantito dagli investimenti in servizi sociali e educativi di qualità nei primi mille giorni di vita (Cunha & Heckman, 2010): genitori meno istruiti con meno reddito, meno accesso ai servizi sociali, sanitari, garantiscono ai loro figli meno accesso ai servizi educativi e traiettorie scolastiche più esposte al fallimento scolastico prima e lavorativo poi e quindi alla marginalità sociale. In Italia è cresciuta a dismisura la dispersione scolastica (Ministero dell'istruzione, università e ricerca, 2019). L'assenza di pensiero, di progettualità, di risorse economiche su servizi educativi e scuola, è un indice della gravità del problema. Teniamo bene a mente che non è la mancanza di intelligenza che causa la povertà, ma è la povertà che spesso impedisce il pieno sviluppo dell'intelligenza e di tutto il potenziale umano (Milani, 2018: 60-61).

A livello macro, nelle relazioni internazionali, abbiamo capito in questi mesi che ciò che aiuta è il multilateralismo, la cooperazione fra gli stati, la regia unitaria, il ruolo degli esperti, la capacità della politica di trovare inediti e giusti equilibri tra libertà e sicurezza. Nel micro, e quindi anche nel campo sociale, aiuta l'intersectorialità, la capacità di trovare un punto di equilibrio fra il rischio di non imporre norme di protezione e i rischi dovuti agli effetti di queste norme, l'integrazione di prevenzione e protezione, di sociale e sanitario. Non rinunciamo all'idea di dare soldi, ma teniamo *in primis* sul ripensare un nuovo *welfare* capace di garantire percorsi di accompagnamento ai cittadini. Lottare contro la povertà in maniera lungimirante vuol dire innanzitutto costruire le infrastrutture che permettono ai bambini, il più precocemente possibile, di crescere in famiglie in condizione di prendersi cura di loro in contesti capaci di sostenere le famiglie soprattutto attraverso un'offerta di servizi funzionanti, efficienti e adeguati al decennio 2020.

1.3

Le ragioni di un *framework* teorico-pratico per implementare il RdC nelle pratiche dei servizi

Un *framework* è una struttura, come può essere una cornice o un telaio, utile a organizzare le idee e a orientare, non tanto a modellizzare, le pratiche. La struttura che

informa la *policy* del RdC, e caratterizza nello specifico l'area relativa ai PaS, intende sostenere l'effettività di questa nuova *policy* nel quotidiano dei servizi: l'impianto giuridico del RdC è imponente, ma ha bisogno di procedure snelle, di un'infrastruttura solida e ordinata per essere capillarmente implementato nel Paese evitando il rischio, concreto più che mai in un sistema di *welfare* regionalizzato e "difforme" quale quello italiano, di restare sulla carta e di ridursi a un piccolo tassello di un insieme di politiche frammentate che non producono altro che assistenzialismo.

Il *framework* che di seguito presentiamo è dunque un telaio in cui si intrecciano quattro fili, intesi sia come dimensioni che come aree di azione: l'area culturale, di ricerca, metodologica e formativa. L'orientamento su cui questo telaio fa perno è quello della giustizia sociale, dei diritti umani e dei diritti dei bambini: l'azione sulla povertà da parte del sistema di *welfare* è intesa come dovere delle diverse articolazioni dello Stato in risposta a un diritto delle persone che si genera non da mancanze o, peggio, da colpe dei singoli. Azione che è finalizzata a colmare carenze organiche ai sistemi sociali che contribuiscono a generare appunto disuguaglianze e tutta la varietà dei fenomeni di esclusione sociale. Le pietre miliari sono:

- l'articolo 3 della Costituzione italiana, c.2: «È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese»;
- l'articolo 1 della Dichiarazione universale dei diritti umani: «Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti. Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza»;
- l'articolo 25 della Dichiarazione universale dei diritti umani: «Ogni persona ha diritto ad un tenore di vita che garantisca la salute e il benessere proprio e della propria famiglia. In particolare, ha diritto al cibo, al vestiario, alla casa, all'assistenza medica e ai servizi sociali di base. Inoltre, ogni persona ha diritto a essere garantita in caso di disoccupazione, malattia, inabilità, vedovanza, vecchiaia e in mancanza di fonti di sopravvivenza per circostanze esterne alla sua volontà»;
- l'articolo 27 della Convenzione internazionale dei diritti dei bambini, c.1: «Gli Stati parti riconoscono il diritto di ogni fanciullo a un livello di vita sufficiente per consentire il suo sviluppo fisico, mentale, spirituale, morale e sociale; c. 3 Gli Stati parti adottano adeguati provvedimenti, in considerazione delle condizioni nazionali e compatibilmente con i loro mezzi, per aiutare i genitori e altre persone aventi la custodia del fanciullo ad attuare questo diritto e offrono, se del caso, un'assistenza materiale e programmi di sostegno, in particolare per quanto riguarda l'alimentazione, il vestiario e l'alloggio»;
- i diciassette obiettivi del millennio dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (<http://www.unric.org/it/agenda-2030>) e in particolare i seguenti: l'obiettivo 1: povertà zero; l'obiettivo 2: sconfiggere la fame; l'obiettivo 8: lavoro dignitoso e crescita economica; l'obiettivo 10: ridurre le disuguaglianze; l'obiettivo 16: pace giustizia e istituzioni forti, i quali dovrebbero condurci, entro il 2030, ad eradicare la povertà.

La povertà è un fenomeno complesso, notoriamente multidimensionale e sfuggente, perchè spesso, come si diceva, invisibile (Gregori & Gui, 2012). Ogni definizione è, come sovente accade, limitata e limitante. Ma è comunque importante esplicitare, con fine pragmatico più che definitorio, la nozione di povertà intrinseca al *framework*

di seguito presentato. Essa inquadra la povertà come causa ed effetto della difficoltà ad accedere a quattro ordini di beni comuni: materiali, sociali e di salute, educativi ed esistenziali, su cui ci soffermiamo nel paragrafo 1.4. Per garantire alle persone in situazione di povertà l'accesso a questi beni, che corrispondono ad altrettanti diritti, il quadro concettuale comprende e si declina nell'area culturale, di ricerca, metodologica e formativa. Tale quadro è utile al fine di considerare queste quattro aree sia nella loro singolarità che nella loro unitarietà. È infatti, nel loro insieme, che esse possono provvedere quel complesso di condizioni che contribuiscono a modificare i sistemi nei quali si origina la povertà e non solo a supportare i necessari cambiamenti delle singole persone che vivono in povertà. In particolare, queste quattro aree rappresentano la strategia per contrastare la povertà consentendo la costruzione dei PaS e dei conseguenti piccoli passi attraverso cui tale *policy* si implementa nel concreto delle azioni dei servizi e della vita dei cittadini.

Esse sono:

- l'area *culturale*, finalizzata a comprendere e analizzare il fenomeno della povertà e a fornirne una lettura basata sulla giustizia sociale e i diritti umani e dei bambini;
- l'area *di ricerca*, finalizzata a costruire una conoscenza analitica e dinamica sia del fenomeno della povertà che dell'efficacia delle strategie per combatterla;
- l'area *metodologica*, finalizzata a identificare gli elementi chiave di un metodo di lavoro orientato alla praticabilità, all'efficacia e all'efficienza degli interventi;
- l'area *formativa*, finalizzata a garantire le condizioni appena citate (culturali, di ricerca e metodologiche), necessarie a implementare il quadro concettuale e a tradurre gli esiti della ricerca nell'azione dei servizi ed è quindi trasversale alle prime tre.

Il *framework* è denominato P.O.VerTÁ, acronimo che sta per Persone OLTRE la VulnerABILITÁ in quanto è connotato:

- in senso *pragmatico e comunitario*, per l'orientamento netto all'azione insito nell' "oltre" (OVER), nella tensione a guardare avanti, al diritto al futuro e al cambiamento delle persone, per l'impegno attivo nei confronti dell'altro, che indica la primarietà del noi e l'attenzione alle vite effettivamente vissute da chi vive poveramente;
- in senso *personale e progettuale*: la persona è, ma parimenti diventa, in quanto è discorso, *logos*, che implica un processo e una vicenda relazionale, *dià-logos*, per venire alla luce. «Attraverso l'educazione, che è genericamente definibile come un movimento maieutico di liberazione di risorse e potenzialità, tramite la risposta qualificata ai bisogni di sviluppo, ossia tramite una sequenza intenzionale e dinamica di atti relazionali di concreta cura, la persona si forma e si trasforma» (Milani, 2018: 23). Questa visione comporta che le condizionalità rintracciabili in alcune politiche di contrasto alla povertà, e nel RdC in particolare, non siano da intendere come un modo di "ricattare i poveri", di "educare i poveri" garantendone la sottomissione al sistema (Bregman, 2017), ma come un diritto che andrebbe invece garantito ad ogni persona umana di crescere, accedere a un progetto, formarsi e trasformare se stessa tramite un processo di capacitazione (Sen, 1999), quale è, ad esempio, quello coerente al modello bio-psico-sociale presente nell'ICF (OMS, 2001);
- in senso *non stigmatizzante*: la vulnerabilità, come sopra accennato, è una nozione aperta e dinamica, in potenza piuttosto che in atto, che include la dimen-

sione di ABILITÀ e che caratterizza l'umanità in quanto tale. Non è un'ombra che si getta su alcune persone, ma un problema sociale. Non ci sono professionisti e servizi "invulnerabili" che si prendono cura caritatevolmente di cittadini vulnerabili. C'è una comunanza da cui si genera la responsabilità verso il volto dell'altro (Lévinas, 1961), inteso come "appello" che permette a chi risponde di entrare nella dinamica più autentica dell'essere umano, quella del prendersi cura gli uni degli altri, di sperimentare libertà nell'eguaglianza e nella fraternità, i principi chiave su cui si regge la democrazia. Il bene del singolo non può prescindere da quello della collettività (Sacks, 2020): nel comprenderci come "custodi del nostro fratello", l'atto della cura del vulnerabile si connota come un atto di giustizia, una risposta a un diritto, che nulla ha a che fare con la beneficenza. Sono le diverse declinazioni dell'"etica della responsabilità" a cui fanno riferimento autori quali Lévinas (1961), Jonas (1979), Weber (1919) e altri, che pur nelle specificità delle singole teorizzazioni, richiamano all'importanza di un agire che sappia tener conto della costitutiva relazionalità umana e delle concrete conseguenze che esso genera nel contesto in cui è agito.

Questo quadro, nel suo insieme, rivela la *ratio* olistica all'approccio alla povertà insito nei PaIS del RdC. Olistica significa che si fonda sulla considerazione che le difficoltà che toccano le persone in alcune dimensioni della loro vita possono generare difficoltà in altre dimensioni, così come le risorse possono generare risorse. Al centro vi è dunque la persona umana considerata nella sua interezza, ossia in tutte le sue diverse dimensioni, nel suo mondo di relazioni, nelle diverse età della vita (dai bambini agli anziani), nelle diverse condizioni: il lavoratore subordinato, il precario escluso, il disoccupato, la vedova, l'orfano, il rifugiato, il senzatetto, il paziente, ecc., secondo la prospettiva bioecologica (Bronfenbrenner, 1979) dello sviluppo. Olistica significa inoltre che non trascura la prospettiva del *radical social work* (Lavalette, 2011), che vede nel lavoro individuale con il singolo (non sul singolo), una parte, ma non il tutto del lavoro sociale. L'altra parte è quella che individua le condizioni per una «riforma delle strutture sociali che producono e mantengono l'invisibilità di coloro che vivono alla periferia delle nostre società per favorire la possibilità di risultare visibili nello spazio pubblico» (Giraud, 2020). Il RdC ha previsto infatti meccanismi di spesa e programmazione che ambiscono a riformare il sistema di *welfare* sociale e lavoristico italiano con il fine di interrompere l'invisibilità in cui viene mantenuta la periferia delle nostre società (Le Blanc, 2009).

È necessario dunque riconoscere che le disuguaglianze sono dovute a tanti fattori fra cui alcuni relativi alla stessa organizzazione dei servizi che dovrebbe agire per contrastarle. Va osservato anche il fatto che l'espansione dell'offerta di servizi, oggi garantita dal RdC, ha aumentato la selettività, basandosi, fra l'altro, sulla valutazione del reddito dei cittadini. Alcune ricerche hanno evidenziato l'esistenza dei cosiddetti *Matthew effects* (Merton, 1968), secondo cui si rischia di dare di più a chi ha di più e di meno a chi ha di meno, generando disuguaglianze nell'accesso ai servizi pubblici e all'impiego (come ad esempio quelle che toccano molti lavoratori migranti). Il recente emergere di contrapposizioni tra universalismo e selettività in alcune aree del *welfare* (ad esempio, nella valutazione dei bisogni o nella considerazione dei mezzi per fissare l'importo delle prestazioni) ha un impatto rilevante sulla disuguaglianza prodotta dagli stessi servizi. Il difficile è dunque che stiamo cercando di contrastare la vulnerabilità delle persone e delle comunità tramite l'intervento di servizi, anch'essi vulnerabili. Contribuire ad agire su entrambe queste vulnerabilità è la finalità del *framework* presentato di seguito nel dettaglio.

P. O. TÀ

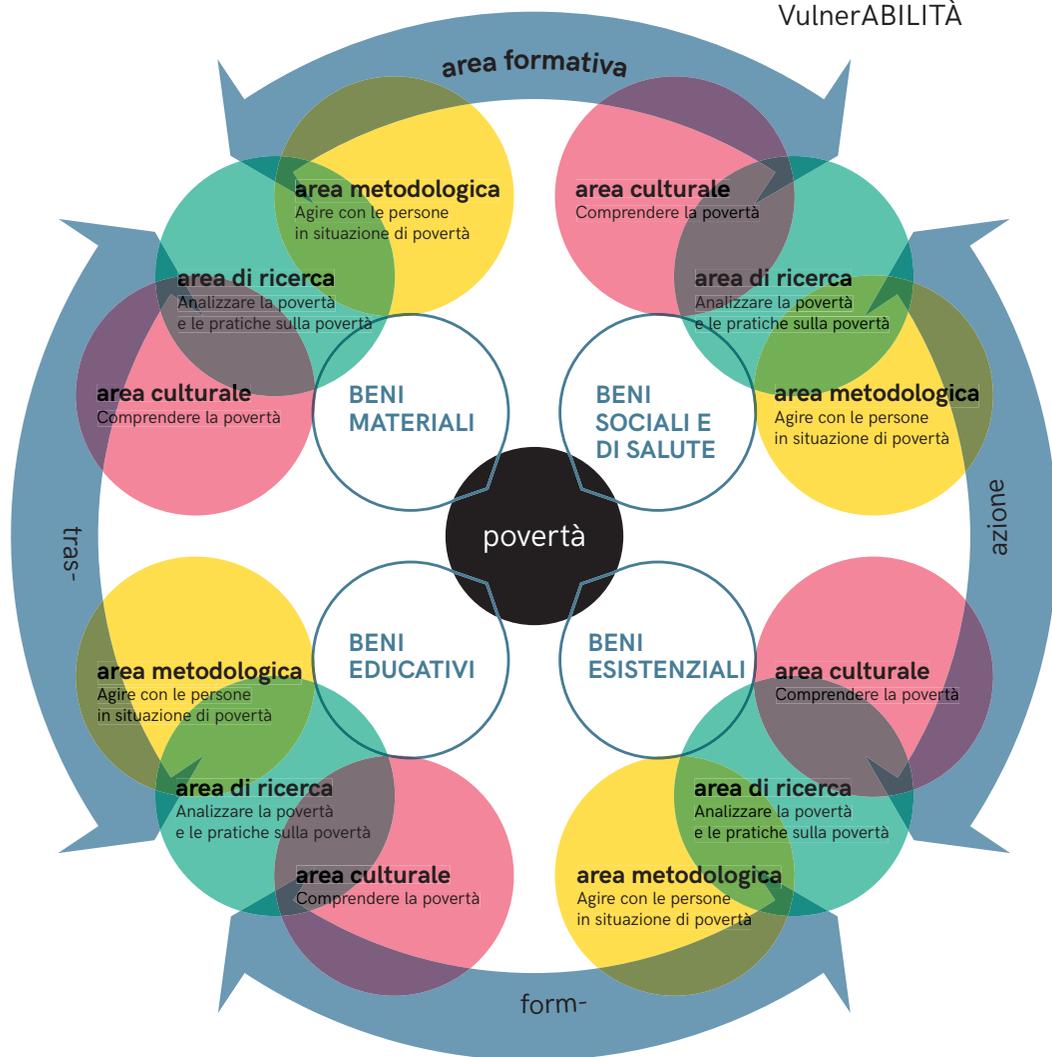
Person
OLTRE la
VulnerABILITÀ

La povertà è causa ed effetto della difficoltà ad accedere a quattro ordini di beni comuni: materiali, sociali e di salute, educativi ed esistenziali. Per garantire alle persone in situazione di povertà l'accesso a questi beni, che corrispondono ad altrettanti diritti (diritto al lavoro, al salario, all'abitazione, al cibo, alla salute, alle relazioni, all'educazione, all'identità, alla dignità e all'appartenenza), il *framework* concettuale comprende e si declina:

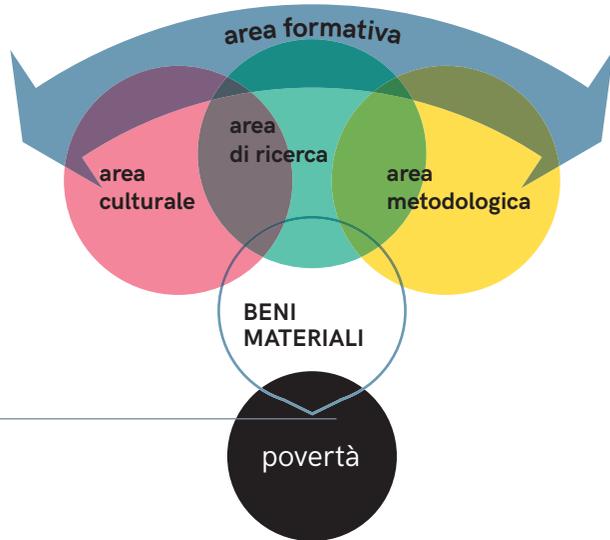
- nell'area **culturale**, finalizzata a comprendere e analizzare il fenomeno della povertà e a fornirne una lettura basata sulla giustizia sociale e i diritti umani e dei bambini;
- nell'area **di ricerca**, finalizzata a costruire una conoscenza analitica e dinamica sia del fenomeno della povertà che dell'efficacia delle strategie per combattere la povertà;
- nell'area **metodologica**, finalizzata a identificare gli elementi chiave e gli strumenti di un metodo di lavoro orientato alla praticabilità, all'efficacia e all'efficienza degli interventi;
- nell'area **formativa**, finalizzata a garantire le condizioni appena citate (culturali, di ricerca e metodologiche), necessarie a implementare il quadro concettuale e a tradurre gli esiti della ricerca nell'azione dei servizi ed è quindi trasversale alle prime tre.

P. O. TÀ

Persone
OLTRE la
VulnerABILITÀ



Beni materiali



area culturale

Comprendere la povertà

Analisi delle dimensioni relative al **capitale economico**: abitazione, alimentazione, reddito e salario, lavoro



area di ricerca

Analizzare la povertà e le pratiche sulla povertà

Ricerca valutativa sugli effetti del beneficio economico sul reddito, sull'inclusione lavorativa, sulla disponibilità dell'abitazione, sulla sicurezza alimentare



area metodologica

Agire con le persone in situazione di povertà

Processo di costruzione dei PaS sulle dimensioni relative ai bisogni materiali, per favorire i pre-requisiti necessari ad accedere al mercato del lavoro, a gestire le risorse economiche personali e familiari, a ricercare una condizione abitativa adeguata e la sicurezza alimentare

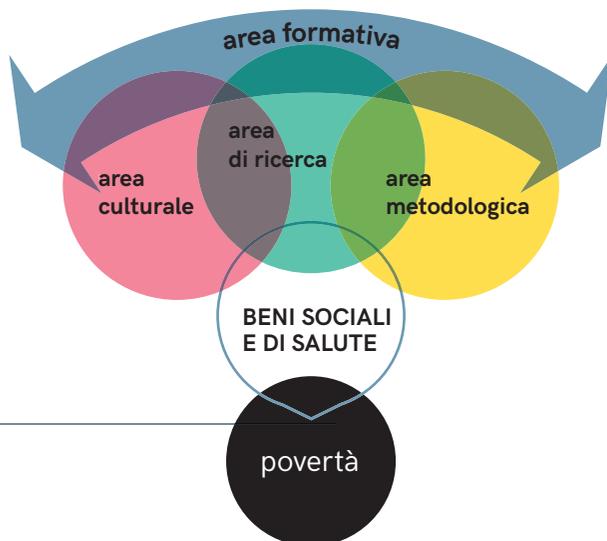


area formativa

Formare i professionisti

Focus sui contenuti: il **cosa** apprendere, *cognitive skills*

Beni sociali e di salute



area culturale

Comprendere la povertà

Analisi delle dimensioni relative al **capitale sociale e di salute**: stato di salute, relazioni e interventi sociali e sanitari, relazioni familiari

area di ricerca

Analizzare la povertà e le pratiche sulla povertà

Ricerca valutativa sugli effetti del PaIS nelle aree delle relazioni sociali e della salute psico-fisica: accesso a percorsi formativi, acquisizione competenze sociali, accesso a cure sanitarie, a servizi di salute mentale, a servizi sociali e educativi per i bambini, gli adolescenti e gli adulti

area metodologica

Agire con le persone in situazione di povertà

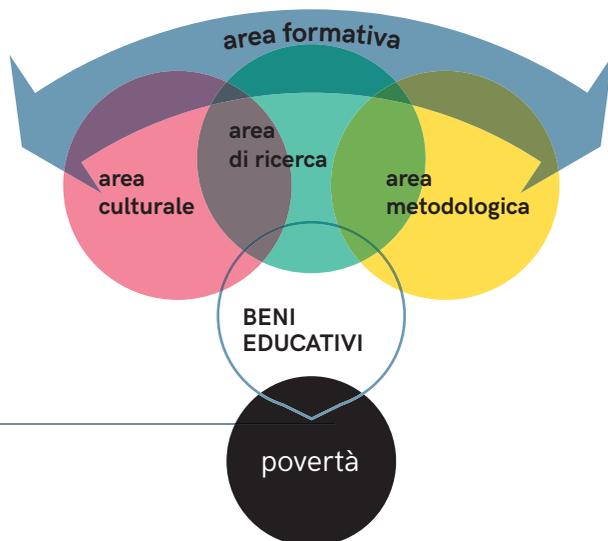
Processo di costruzione del PaIS sulle dimensioni relative ai bisogni sociali e di salute fisica e mentale, sugli impegni e i sostegni necessari a rafforzare l'accesso alle relazioni e ai servizi sociali, alla cura e al mantenimento della salute fisica e mentale

area formativa

Formare i professionisti

Focus sulle abilità sociali: il **come** apprendere, *social skills*

Beni educativi



area culturale

Comprendere la povertà

Analisi delle dimensioni relative al **capitale educativo e culturale**: istruzione, formazione, educazione

area di ricerca

Analizzare la povertà e le pratiche sulla povertà

Ricerca valutativa sugli effetti del PaIS nelle aree dell'educazione familiare, dell'istruzione obbligatoria e della formazione continua: l'accesso ai sostegni formativi, alle pratiche e ai servizi di parenting support, a servizi educativi per i bambini, gli adolescenti e i genitori, a servizi educativi 0-3

area metodologica

Agire con le persone in situazione di povertà

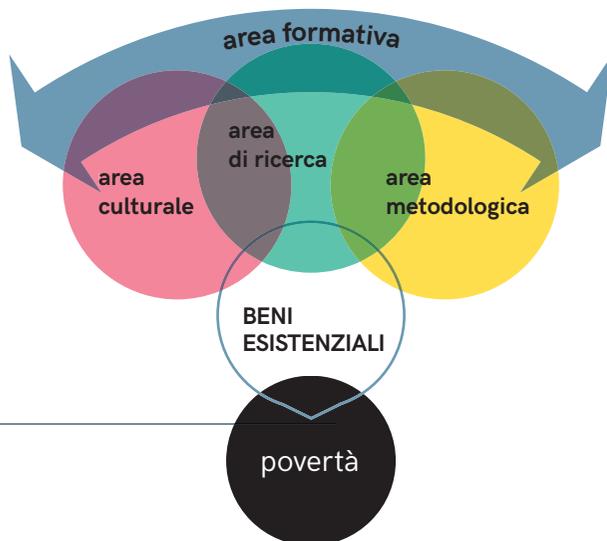
Processo di costruzione dei PaIS sulle dimensioni che permettono alle figure genitoriali di rafforzare il livello di istruzione e le relazioni sociali, di favorire l'accesso ai servizi educativi dei bambini, l'integrazione delle risorse socioeducative disponibili nella comunità per supportare la crescita dei bambini e in generale di accompagnare le figure genitoriali nella risposta ai bisogni di sviluppo dei bambini, ecc.

area formativa

Formare i professionisti

Focus sulle abilità pedagogico-educative:
il **come** divenire, *educational skills*

Beni esistenziali



area culturale

Comprendere la povertà

Analisi delle dimensioni relative al capitale umano e simbolico: dignità, riconoscimento sociale, identità e sentimento di appartenenza a famiglia e comunità, capacitazione

area di ricerca

Analizzare la povertà e le pratiche sulla povertà

Ricerca valutativa sui processi partecipativi generati dagli effetti del PaIS

area metodologica

Agire con le persone in situazione di povertà

Processo di costruzione dei PaIS sulle dimensioni che garantiscono risposta ai bisogni relazionali, di identità, dignità e appartenenza, sia dei bambini che degli adulti

area formativa

Formare i professionisti

Focus sulla postura etico-relazionale:
il **con chi** apprendere, *human /soft skills*

Il *framework* nel dettaglio

Di seguito descriviamo nel dettaglio l'intreccio tra i quattro beni e le quattro aree che definisce il *framework* e che è alla base delle dimensioni di analisi e di progettazione individuate negli strumenti dell'AP, del QA e dei PaS (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019b; 2019c; 2019d).

I beni **materiali** riguardano il **capitale economico** che garantisce la risposta al bisogno fondamentale della persona umana di accedere al lavoro e a un salario, all'abitazione, al cibo (le tre *t* di cui parla Papa Francesco: *tierra* - accesso ai beni comuni quali l'acqua, l'energia, il cibo, ecc.; *techo* - un tetto, l'abitazione; *trabajo* - il lavoro). Si declinano:

- nell'area **culturale**: tramite l'analisi delle dimensioni relative all'abitazione, l'alimentazione, il reddito e il salario, il lavoro;
- nell'area **di ricerca**: tramite una metodologia di ricerca valutativa che indaga gli effetti del beneficio economico sul reddito, sull'inclusione lavorativa, sulla disponibilità, la stabilità e il comfort dell'abitazione principale, la sicurezza alimentare;
- nell'area **metodologica**: tramite il processo di attivazione dei PaS sulle dimensioni relative ai bisogni materiali, per favorire le condizioni e i pre-requisiti necessari ad accedere al mercato del lavoro, a gestire le risorse economiche personali e familiari, eventuali risparmi e/o debiti, a ricercare e mantenere una condizione abitativa adeguata, la sicurezza alimentare, ecc.;
- nell'area **formativa**: tramite il focus sui contenuti, ossia l'attenzione su cosa apprendere, l'individuazione di alcuni saperi chiave e l'acquisizione di *cognitive skills*, il riconoscimento della centralità del sapere e dei processi di apprendimento.

I beni **sociali e di salute** riguardano il **capitale sociale e di salute** fisica e mentale. Si declinano:

- nell'area **culturale**: tramite l'analisi delle dimensioni relative allo stato di salute, alle relazioni e agli interventi sociali e sanitari, alle relazioni familiari;
- nell'area **di ricerca**: tramite una metodologia di ricerca valutativa che indaga i processi connessi agli effetti del PaS nelle aree del sociale e della salute: accesso a percorsi formativi, miglioramento livello di istruzione, acquisizione competenze sociali, accesso a cure sanitarie, servizi di salute mentale, a servizi sociali e educativi per i bambini, gli adolescenti e gli adulti;
- nell'area **metodologica**: tramite il processo di attivazione dei PaS sulle dimensioni relative ai bisogni sociali e di salute fisica e mentale, sugli impegni e i sostegni necessari a rafforzare l'accesso alle relazioni e ai servizi sociali, alla cura e al mantenimento della salute fisica e mentale;
- nell'area **formativa** tramite il focus sulle abilità sociali, ossia le competenze che sostengono le persone nell'affrontare i diversi compiti professionali e non solo: il come apprendere, le *social skills*.

I beni **educativi** riguardano il **capitale educativo e culturale**.

Si declinano:

- nell'area **culturale**: tramite l'analisi delle dimensioni relative al capitale educativo, ossia, prevalentemente, al livello di istruzione di bambini, adolescenti, adulti e delle figure genitoriali in particolare, alla formazione in età adulta e alla formazione continua, all'educazione familiare dei bambini;
- nell'area **di ricerca**: tramite una metodologia di ricerca valutativa che indaga i processi connessi agli effetti del PaS nelle aree dell'educazione familiare, dell'istruzione e della formazione continua: l'accesso ai sostegni formativi, alle pratiche e ai servizi di *parenting support*, a servizi educativi per i bambini, gli adolescenti e i genitori, a servizi educativi 0-3, ecc.;
- nell'area **metodologica**: tramite il processo di attivazione dei PaS sulle dimensioni che permettono alle figure genitoriali di rafforzare il livello di istruzione e le relazioni sociali, di favorire l'accesso ai servizi educativi dei bambini in età 0-3, l'integrazione delle risorse socioeducative disponibili nella comunità per supportare la crescita dei bambini e in generale di accompagnare le figure genitoriali nella risposta ai bisogni di sviluppo dei bambini, ai bambini di rafforzare il loro sviluppo, agli adulti di completare la loro formazione, ecc.;
- nell'area **formativa** tramite il focus sulle abilità pedagogico-educative specifiche per l'intervento precoce con le famiglie e i bambini: abilità di osservazione, di relazione, di accompagnamento, ecc.: il *come divenire*, le *educational skills*.

I beni **esistenziali** riguardano il **capitale umano e simbolico** secondo cui la povertà dipende non tanto e non solo dal non avere accesso ai beni materiali, quanto dal fallimento di quelle capacità che permettono la *floritura* della persona e garantiscono la possibilità di scelta fra le vite possibili (Sen, 1999; Ricoeur, 2004).

Si declinano:

- nell'area **culturale**: tramite l'analisi delle dimensioni relative al capitale umano, ossia, prevalentemente, la dignità, il riconoscimento sociale, l'identità e il sentimento di appartenenza alla famiglia e alla comunità, la capacitazione;
- nell'area **di ricerca**: tramite una metodologia di ricerca valutativa che indaga i processi partecipativi generati dagli effetti del PaS;
- nell'area **metodologica**: tramite il processo di attivazione dei PaS sulle dimensioni che garantiscono risposta ai bisogni relazionali, di identità e appartenenza, sia dei bambini che degli adulti;
- nell'area **formativa** tramite il focus sulla postura etico-relazionale: la formazione come forza di trasformazione delle abilità di relazione, educazione, dialogo, compassione, empatia, ecc. Riguarda il con chi apprendere, le *human e soft skills*.

Nella parte che segue ci addentriamo nella presentazione di ognuna di queste aree.

1.4.1

L'area culturale

L'area culturale del *framework* P.O.VerTÁ permette di esplicitare attraverso quali riferimenti teorici si sostiene una comprensione ampia e non aprioristica del feno-

meno della povertà e della vita quotidiana delle persone che ne subiscono gli effetti. Essi sono presenti anche nei *Riferimenti culturali* riportati nella terza parte delle Linee guida (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 52-59), a cui rimandiamo. Richiamiamo di seguito solo alcuni punti chiave:

- l'azione sulla povertà si colloca all'interno della **prospettiva della giustizia e dei diritti**: il lavoro sui percorsi di uscita dalla povertà, infatti, si fonda sui diritti della persona umana sopra menzionati. Per questa ragione i servizi si situano in una postura di solidarietà, equità e giustizia, non di assistenza nei confronti delle famiglie (Krumer Nevo, 2016). Collocare il problema della povertà nella cornice dei diritti permette in primo luogo di superare la rappresentazione sociale dei poveri come responsabili della loro condizione: come accennato nel paragrafo 1, la povertà è interdipendente a condizioni sociali e va compresa in prospettiva ecologico-sistemica (Bronfenbrenner, 1979): si è più spesso poveri in comunità povere, la povertà dei singoli è interdipendente a quella dei contesti. In secondo luogo, questa cornice consente di collocare la povertà anche nella dimensione etica della *corresponsabilità*: ci occupiamo dei poveri con i poveri, perché siamo ontologicamente corresponsabili gli uni degli altri, della e nella sofferenza della nostra casa comune e della nostra comune umanità. Nel paradigma culturale giudaico-cristiano negare il fratello, significa non tanto tradire l'altro, quanto primariamente perdere sé stessi. Similmente il paradigma greco-latino chiarisce che l'essere corresponsabile definisce innanzitutto una posizione etica, non tanto morale. Basti pensare al noto adagio di Terenzio *nihhil umani esse alienum puto*, in cui corresponsabilità e com-passione (Lilius, Worline, Dutton, Kanov & Maitlis, 2011) sono valori che consentono alla persona di essere non tanto d'aiuto all'altro, quanto di poter raggiungere la propria umanità. L'adagio non è "*mors tua vita mea*", ma "*vita tua vita mea*". C'è una dinamica psicologica conosciuta da tempo secondo cui le vittime tendono a sentirsi colpevoli, gli osservatori tendono a considerare colpevoli le vittime e si cerca infine una responsabilità delle vittime. La prospettiva della giustizia, non stigmatizzante, permette di eliminare dalla scena vittime, salvatori e eventuali persecutori. Restano sul palcoscenico cittadini corresponsabili.
- Incorniciare la povertà all'interno di una prospettiva di giustizia, permette di rappresentarla come **difficoltà**, piuttosto che come volontà, dei singoli e dei contesti **ad accedere ai quattro ordini di beni**, che, come abbiamo visto, corrispondono ad alcuni diritti umani e dei bambini. Alla base l'idea della povertà nella sua multidimensionalità, che consente di superare una visione centrata sul micro per entrare nel campo dei più ampi temi della partecipazione, della formazione delle capacità, dell'organizzazione dei servizi e soprattutto dell'interdipendenza fra questi temi. La teorizzazione di Amartya Sen (1986; 1992) e successivamente di Marta Nussbaum (2011) chiarisce efficacemente perché è necessario procedere verso questo tipo di conciliazione. Questi autori infatti hanno sviluppato un'originale elaborazione concettuale che non si limita a prendere in considerazione il reddito, ma comprende anche le condizioni concrete del suo utilizzo, sia a livello di caratteristiche del contesto sia a livello di caratteristiche personali dei singoli individui. Il reddito è coniugato con i "funzionamenti", ossia con ciò che una persona realmente è in grado di essere, di fare o di perseguire, e con le "capacità", vale a dire con le diverse combinazioni di funzionamenti che la persona è libera di realizzare. La povertà viene quindi intesa come «deprivazione di capacità», ossia

come reddito inadeguato in quanto limita la libertà della persona di intraprendere le azioni necessarie a perseguire i traguardi che desidera raggiungere. Il reddito che una persona ottiene dal lavoro trovato e/o dal beneficio ottenuto può non essere tale da consentirle di superare la situazione di difficoltà in cui si trova e può richiedere pertanto di essere integrato e/o accompagnato da altri interventi. La povertà economica, infatti, è, come abbiamo affermato, solo una dimensione di questo fenomeno complesso e multidimensionale che si estende ad altre sfere della vita della persona. Il problema però è che la povertà economica diventa spesso causa della difficoltà ad accedere ai quattro ordini di beni sopra richiamati e svolge quindi il ruolo di volano per l'impoverimento di altre dimensioni di vita delle persone, come quella relazionale, sociale ed educativa. In tal senso può aprire il varco a quei processi di accumulazione, sopra citati, definiti *Matthew effect*, di diverse forme di deprivazione che facilmente innescano quel circolo dello svantaggio sociale descritto nei paragrafi precedenti, in cui le condizioni di svantaggio e disuguaglianza sociale vengono tramandate tra genitori e figli. Da qui l'importanza di intervenire il prima possibile anche con politiche e programmi di sostegno al reddito, come RdC, che al beneficio economico accompagnano non solo l'attivazione lavorativa ma anche una serie di sostegni finalizzati principalmente all'inclusione sociale della persona. Tali misure, tuttavia, dovrebbero fungere da stimolo per analizzare in modo più ampio e approfondito le cause alla base di tale impoverimento, da un lato, e per attivare quell'insieme di interventi che, rafforzando le risorse della persona o colmando altri suoi bisogni, permettono di evitare la sua dipendenza dal sostegno economico e quindi la caduta nell'assistenzialismo. È questa una forte preoccupazione nel campo del contrasto alla povertà che vede sempre più diffuso l'orientamento a richiedere come contropartita ai beneficiari del sostegno economico una prova di responsabilità e la disponibilità a superare la condizione di bisogno, da cui però si può generare il rischio di scendere nella deriva del ricatto: "ti diamo i soldi se...".

- Per favorire invece un autentico **processo di capacitazione**, è indispensabile l'**azione di pro-gettazione**, in quanto essa ha la specifica funzione di "gettare in avanti", in una nuova direzione, le difficoltà che hanno causato la stessa povertà. Tale azione esige, a sua volta, la costruzione di un patto. La parola patto, *pactum* in latino, ha la stessa radice etimologica di *pax pacis*, pace in italiano: la *conditio sine qua non* che consente di pro-gettare è la costruzione, tra nuclei beneficiari e servizi, di un quadro di dialogo, apertura, fiducia e impegno. Il patto si definisce così come qualcosa che si costruisce non nel conflitto, ma all'interno di una dimensione di rispetto, affidabilità, partecipazione e piena reciprocità, di pace, in una sola parola. Il Patto per l'inclusione sociale, inoltre, concerne la possibilità di far sentire il nucleo beneficiario parte attiva non solo del proprio personale processo di cambiamento, ma anche della propria comunità. La parola inclusione, infatti, è utilizzata in mineralogia per indicare la presenza di una sostanza inglobata all'interno di minerali, i quali, conseguentemente alla presenza di tale sostanza, si modificano. Riemerge l'idea di reciprocità che è presente anche nell'espressione, tanto diffusa, di "educazione inclusiva" con cui oggi si intende prevalentemente fare riferimento, piuttosto che all'inserimento o all'integrazione di un bambino disabile in una classe, all'insieme del processo che vede l'intera classe modificarsi per consentire non solo e non tanto a quel bambino, ma a tutti i bambini, nel pieno rispetto e nella valorizzazione delle differenze di ognuno, la

partecipazione ai processi di apprendimento. Così, *Patto per l'inclusione sociale* è un'espressione che esprime la tensione a voler promuovere l'interdipendenza tra processi di cambiamento dei singoli, dei servizi implicati e delle strutture sociali e comunitarie. «Lo sviluppo delle capacità non può essere interamente lasciato all'iniziativa di coloro la cui libertà è ristretta da ogni genere di ostacoli» (Duflo, 2010: 15). Processi finalizzati a pro-gettare le azioni che possono favorire *capacitazione*, possibilità di compiere scelte, partecipazione alle relazioni sociali, e non solo a maggiori risorse economiche, per ognuno dei soggetti coinvolti. L'utente quindi qui non c'è. Ci sono persone, cittadini beneficiari della misura, nuclei familiari partecipanti. Si fa in modo che ogni partecipante entri a far parte di una rete sociale forte, che funga da organizzatore, che ognuno sia pienamente impegnato nel lavoro, nella sua famiglia, nel suo progetto di inclusione e che nessun ostacolo, nessun problema di salute o di comportamento possa impedire di andare a scuola, di formarsi, di cercare un lavoro o di assumere un impegno sociale anche minimo.

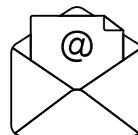
- La logica del **dono** innesca la dinamica del **contro-dono**, attiva un potenziale di restituzione e *agency* nell'altro. Il dono è tutt'altro che una nozione caritatevole o assistenzialistica, secondo Caillé (2005) è ciò che, grazie alla sua intrinseca dimensione di gratuità, permette di esistere e di appartenere a una comunità. Mauss (1923) spiega che la dinamica dono/contro-dono può innescare un contratto fondatore del legame sociale, nel senso che permette a chi riceve il dono di sentirsi parte della società e quindi di uscire dalla dinamica di esclusione sociale. Il donatore sa donare, ma chi riceve sa ricevere ed è riconosciuto, in quanto ricevente, nella sua capacità di poter restituire l'equivalente di ciò che ha ricevuto. Oggi si parla molto di *welfare* generativo (Zancan, 2014), ma la radice di questa nozione è antica e si situa in questa dinamica di reciprocità che è parte integrante anche del concetto di educazione. Già Socrate spiegava che il maestro impara dai suoi allievi e che l'allievo genera il sapere. Erickson parlava della generatività non come di una questione biologica, ma come della qualità fondamentale dell'essere adulto (1982) e Mc Adams (Mc Adams, De St. Aubin & Kim, 2004) ha proseguito questa riflessione soffermandosi sulla generatività come cura e impegno dell'adulto verso le generazioni successive. La persona umana non si sviluppa senza proattività, la chiusura in sé stessi porta a "stagnazione", nel linguaggio ericksoniano. Per questo l'aiuto inteso come semplice dare si rivela assistenza "mortifera", mentre l'aiuto co-costruito all'interno di una dimensione partecipativa, riconoscendo all'altro la propria *agency*, innesca *empowerment* e generatività (Ius, 2019). Leggiamo insieme la e-mail che segue per capire meglio:

Da: ...

Date: gio 7 mag 2020 alle ore 00:41

Subject: La scatola della spesa solidale

To: ...



Cari colleghi,

volevo condividere con voi un fatto che mi è parso positivo e che mi ha sollecitato una riflessione. Ieri ho fatto conoscenza con quella che credo sia la principale utilizzatrice della cassetta che abbiamo piazzato

fuori dall'ufficio: una signora italiana, sui 60-65 anni, che mi è sembrata davvero "alla fame". In questo periodo si trova a dover sostenere il nucleo della figlia rimasta senza lavoro. Ogni giorno fa il giro di negozi e mercati e raccatta quello che trova. Una situazione come ce ne sono tante in questo periodo. Le ho detto che sarebbe carino se anche lei potesse ogni tanto mettere qualcosa nella scatola: ciò che magari si ritrova in più e non utilizza. E lasciare qualche pezzo anche per gli altri. Così poco dopo è tornata e ha messo della frutta.

Questo, secondo me, dovrebbe essere lo spirito di questa iniziativa: la responsabilità condivisa.

Lunedì è venuto un signore che ho seguito per anni (...). Sta abbastanza bene in questo periodo: prende pensione + RdC. Ha molti aiuti e sfrutta abilmente tutti i canali possibili. Gli ho parlato dell'iniziativa e lui, con mia grande sorpresa, ha condiviso e messo nella scatola ciò che aveva portato con sé. Poche cose, ma se ne è privato per dare un aiuto. (...) Lo spirito quindi non è quello di fare un'azione caritatevole, ma di coinvolgere la comunità e il territorio, incentivando la solidarietà e lo scambio. Per questo vi chiedo, se vi è possibile e se condividete questo spirito, di diffondere l'iniziativa tra le famiglie della zona (magari anche tra coloro che usufruiscono di interventi di sostegno), i volontari, i negozianti che conoscete. Perché questo piccolo gesto possa diventare uno strumento di partecipazione e di restituzione. Un caro saluto a tutti.

La **partecipazione** è dunque il cuore. Non è solo una questione di metodo, è il punto in cui il metodo incrocia il contenuto, e in quel punto emerge la sostanza della questione: attraverso la possibilità di partecipare, la persona viene riconosciuta nella sua dignità, prende fiducia nella sua capacità di mettere in moto la dinamica del cambiamento. Partecipando al dialogo, alla co-costruzione del proprio patto, fa esperienza delle sue capacità di ascoltare, dialogare, comprendere, manifestare i propri bisogni e le sue risorse. Saggia su di sé l'essere riconosciuta in queste capacità e nella propria identità, tramite l'esperienza positiva dell'accompagnamento offerta dal servizio. Inizia così a formarsi un senso di appartenenza a una comunità sociale che allontana il sentimento di esclusione. La partecipazione è la dinamica relazionale che funge da specchio della propria dignità: la persona, vedendo nell'operatore uno sguardo capace di far emergere questa dignità, arriva a vedere, a cogliere la possibilità di una svolta per la propria esistenza. Diritto alla dignità, al riconoscimento, all'appartenenza, all'identità sono gli elementi chiave dei beni esistenziali e il diritto alla dignità è la chiave di accesso a questo ordine di beni. L'etimo latino della parola *dignitas* è un derivato di *dignus* degno, meritevole:

«Come accade a tutti i concetti primi e fondamentali, la dignità è tanto pronunciata, ma poco sondata nella sua quintessenza. Il latino [*dignus*] è un ricalco del greco [*axios*] che vuol dire a un tempo degno e assioma. Questo è un punto fondamentale. Da quel che forse sapremo di matematica o di filosofia, l'assioma è un'asserzione, una verità evidente ed implicita, che prescinde da dimostrazioni: tale è la dignità. Un valore intrinseco ed umile che scaturisce dall'essere umani, uno status ontologico che non dipende da alcuna scelta, azione, da nessun'altra qualità. La dignità è l'intima, indimostrabile nobiltà dell'uomo, l'intima, indimostrabile nobiltà di ogni essere (animale, pianta, roccia), pilastro, postulato su cui si fonda l'intera costruzione del formidabile castello dei diritti civili, della vita civile, della cultura civile, della civiltà stessa» (<https://unaparolaalgiorno.it/significato/dignita>).

Un esempio: nel periodo del confinamento dovuto alla pandemia, Lisa, la responsabile del servizio tutela minori di un Ambito territoriale del Nord-Est è stata contagiata dal Coronavirus. Le famiglie che segue come professionista del servizio hanno iniziato a interessarsi a lei e a chiamarla per sapere come stava. I genitori che vivevano condizioni più avverse, con cui era più difficile per Lisa il processo di relazione, si sono avvicinati da questo inatteso pertugio. Lisa ha così avuto accesso ad aspetti del loro modo di essere e di vivere cui precedentemente non aveva avuto accesso: c'è stato un rovesciamento dei ruoli che ha permesso una sorta di rivelazione di elementi della vita quotidiana delle famiglie, delle soluzioni che le famiglie hanno saputo trovare in un momento di così forte complessità, delle risorse messe in campo dalla comunità locale, che ha dato una sferzata ai progetti di quelle stesse famiglie.

Quando il medico è ferito il paziente diviene la sua cura: l'esperienza della comune vulnerabilità, dello spostarsi dalla postura di colui che ripara il *vulnus* a colui che lo abita, favorisce il contro-dono, il processo di riacquisizione della propria dignità e dà l'innescio ai processi di resilienza. Il fine è costruire i PaS all'interno di una relazione famiglia - servizi che possa, di per sé, restituire dignità e promuovere *empowerment* e capacitazione, tramite forme appropriate e mature di partecipazione dei cittadini ai loro progetti. La postura etica dei professionisti è basata sull'ascolto, considerato un principio costitutivo dell'agire valutativo, in quanto si assume che la conoscenza sia situata e quindi che i diversi attori, e i beneficiari *in primis*, siano portatori dei saperi necessari alla valutazione della loro situazione.

1.4.2

L'area della ricerca

Il *framework* che stiamo descrivendo si differenzia da un approccio tradizionale di solo *case-management* perché è informato sulle acquisizioni scientifiche, è integrato e organizzato in modo da aiutare i professionisti a rafforzare le proprie competenze per sviluppare un accompagnamento metodico basato sugli esiti della ricerca, nel senso di *data driven*, capace cioè di orientare i processi decisionali e gli interventi sulla base dei risultati ottenuti, rifuggendo dagli approcci ideologici e dalle derive dell'arbitrarietà e del soggettivismo.

Nello specifico, l'area della ricerca è finalizzata a promuovere un discorso e un agire sulla povertà informato, che tenga conto di due tipologie di dati:

1. l'analisi sistematica dei dati forniti dagli strumenti dell'AP e del QA che dovrebbe, grazie alla piattaforma GePI, permettere un processo di valutazione sistematico e dinamico della povertà nel Paese e delle condizioni concrete in cui vivono oggi le persone povere, mentre l'analisi dei dati forniti dai PaS dovrebbe fornire un flusso di dati continuo sui processi di intervento messi in atto dai servizi e la loro efficacia, che orienti poi, a sua volta, le indicazioni metodologiche relative all'intervento. Su questi dati sono da avviare, coerentemente all'area metodologica che propone il metodo della valutazione partecipativa e trasformativa per la conoscenza e l'accompagnamento dei beneficiari, ricerche valutative che indaghino cioè gli effetti del beneficio economico sul reddito, sull'inclusione lavorativa, sulla disponibilità, la stabilità e il comfort dell'abitazione principale, la sicurezza

alimentare (beni materiali); sui processi partecipativi generati dagli effetti del PaS (beni esistenziali); sui processi connessi agli effetti del PaS nelle aree del sociale e della salute (beni sociali e di salute); sui processi connessi agli effetti del PaS nelle aree dell'educazione familiare, dell'istruzione e della formazione continua (beni educativi). Gradatamente questo insieme di dati potrà contribuire a individuare e implementare pratiche di intervento e formazione basate su prove di efficacia.

2. I dati relativi alle evidenze empiriche raccolti nella letteratura scientifica, per promuovere una circolarità dinamica fra azione e ricerca. Questa letteratura, infatti, mette oggi a disposizione un insieme di evidenze robuste e interdisciplinare che dimostra che la povertà pregiudica lo sviluppo umano e sociale, per gli importanti effetti sui bambini e sulla loro crescita, quindi sugli adulti. Per questo, portiamo di seguito, come esempio, l'area dei beni educativi e il discorso scientifico attuale sulla povertà educativa per descrivere come l'agire orientato dalla ricerca possa rendere effettive le pratiche e contribuire a modificare in modo netto il destino delle persone, soprattutto tramite azioni preventive. Molteplici ricerche hanno infatti dimostrato che i bambini che crescono in ambienti avversi e in situazione di povertà ricevono minore stimolazione cognitiva, linguistica, sociale, minore supporto affettivo nelle loro famiglie e le loro famiglie ricevono poco sostegno sociale. Di conseguenza essi manifestano nel tempo maggiori difficoltà di comportamento, apprendimento e integrazione sociale, più probabilità di dispersione scolastica e di debole inclusione nel mondo del lavoro, maggiori probabilità di diventare persone senza fissa dimora, genitori single, di ammalarsi più frequentemente e di morire più giovani, ecc. In breve: la povertà psico-sociale, economica e educativa esperita nell'ambiente socio-familiare nei primi anni di vita è un forte predittore di esclusione sociale e povertà economica per il singolo e la comunità.

L'analisi dettagliata di 133 diverse politiche pubbliche (Hendren & Sprung-Keyser, 2020) attuate negli USA negli ultimi decenni in ambito educativo, fiscale, occupazionale e sanitario mostra da una parte il *Marginal Value of Public Funds* cioè il rapporto tra i vantaggi per i beneficiari e il costo per il governo, e dall'altra l'età media dei beneficiari. Quando il MVPF è molto alto vuol dire che nel lungo periodo i benefici superano i costi, cioè gli investimenti si ripagano da soli e che le politiche più efficaci sono quelle rivolte ai bambini, ai giovani o alle famiglie con figli piccoli perché più è precoce l'intervento maggiore sarà il numero di anni per i quali la politica dispiegherà i suoi benefici, ma soprattutto perché questi interventi accrescono il capitale umano che aiuta non solo ad imparare, quanto ad imparare ad imparare. Queste politiche hanno quindi effetti moltiplicativi molto forti e questo è il motivo principale per cui le politiche per la famiglia vanno considerate come parte integrante delle politiche di contrasto alla povertà (Saraceno, 2020).

Nello specifico, le conoscenze messe a disposizione dalle neuroscienze negli ultimi due decenni hanno particolare rilievo esplicativo in quanto attestano che la povertà influenza i processi dello sviluppo perché lo stress chimico influenza lo sviluppo del cervello. La povertà influisce anche sul modo in cui analizziamo i problemi, ci poniamo degli obiettivi e prendiamo delle decisioni. In altre parole, le neuroscienze dimostrano che la povertà e lo stress ad essa correlato compromettono quelle capacità e quei comportamenti che sarebbero necessari alle persone per fuoriuscire da essa. Un complesso circolo vizioso.

Fortunatamente, però, le neuroscienze dimostrano anche che il cervello risponde

alle esperienze ambientali in generale, ossia a quelle positive e negative. Comprendere meglio come la povertà causi stress cronico permette così anche di collezionare elementi importanti per sapere come aiutare le famiglie povere a potenziare le competenze di base, come la capacità di focalizzare l'attenzione, pianificare in anticipo e perseguire obiettivi. Inoltre, le stesse neuroscienze offrono un'evidenza empirica del fatto che la risposta alle esperienze ambientali, positive e negative come si diceva, è straordinariamente più rapida, efficace e duratura quanto più il cervello è giovane. Questo significa che il potenziale di intervento, rispetto al contrasto alla povertà, dell'educazione familiare (le azioni educative e di accudimento delle figure genitoriali con i figli) e dell'educazione infantile (le azioni educative dei genitori, degli educatori nei servizi per l'infanzia, ecc.) nei primi mille giorni di vita e in generale nei primi anni, è davvero elevatissimo.

Alcuni studi sulle relazioni tra i fattori socioeconomici e la morfometria cerebrale, indipendentemente dall'origine genetica, evidenziano che le disuguaglianze socioeconomiche sono associate a differenze nello sviluppo cerebrale e cognitivo (Hackman, 2014; Noble *et al.*, 2007). In particolare:

- il reddito familiare è logaritmicamente associato alla superficie del cervello: tra i bambini di famiglie a basso reddito, piccole differenze di reddito sono associate a differenze relativamente grandi nella superficie; tra i bambini di famiglie a reddito più elevato, incrementi di reddito simili sono associati a minori differenze nella superficie. Per ogni dollaro in aumento del reddito, aumenta la superficie cerebrale nelle regioni deputate al linguaggio, alla lettura, alle funzioni esecutive e alle abilità spaziali.
- L'istruzione dei genitori e il reddito familiare rappresentano le due variabili più importanti linearmente associate alle caratteristiche dello sviluppo strutturale delle regioni cerebrali critiche per lo sviluppo del linguaggio, delle funzioni esecutive e della memoria: qualsiasi aumento dell'educazione dei genitori - che si tratti di un anno in più di scuola superiore o università o altro - è stato associato a un aumento della superficie cerebrale nel corso dell'infanzia e dell'adolescenza.
- Il reddito familiare è quindi strettamente correlato alla struttura del cervello tra i bambini più svantaggiati, più che da fattori di origine genetica associati allo status socio economico.
- La memoria di lavoro è la capacità di tenere a mente le informazioni mentre le si pensa o le si usa per guidare il comportamento. Gli psicologi dello sviluppo studiano la memoria di lavoro perché è onnipresente nel lavoro scolastico e, più tardi, nel rendimento professionale. Molti studi hanno scoperto che i bambini piccoli provenienti da famiglie di basso livello socioeconomico ottengono meno risultati nei test della memoria di lavoro rispetto ai bambini provenienti da famiglie di ceto più elevato.
- Il livello di istruzione dei genitori è quindi un fattore predittivo anche della capacità di memoria di lavoro dei bambini: più alta è l'istruzione dei genitori, migliore è la capacità di memoria di lavoro dei bambini (Lawson, Hook & Farah, 2016).

Ecco perché possiamo sostenere che il RdC è coerente con la maggior parte delle politiche per prevenire la povertà delle famiglie presenti nei Paesi OECD (OECD, 2018b) che prevedono un'integrazione fra aiuti finanziari per proteggere i bambini e le famiglie; aiuti in termini di accesso ai servizi per aumentare l'occupazione dei genitori e/o aumentare il reddito da lavoro; innovazione delle politiche per promuovere l'inclusione sociale e lo sviluppo dei bambini.

Se centinaia di studi hanno oramai documentato l'associazione tra povertà familiare e salute, rendimento scolastico e comportamento dei bambini, dimostrando la concretezza della correlazione osservata tra povertà e esiti dello sviluppo infantile, al fine di interrompere la trasmissione intergenerazionale della povertà, è essenziale integrare il reddito delle famiglie con figli e allo stesso tempo assicurare un appropriato sostegno alla funzione genitoriale in modo che le figure genitoriali apprendano a garantire attenzione positiva e mirata agli specifici bisogni evolutivi dei bambini, in un contesto sociale che metta a disposizione delle famiglie un insieme qualificato di fattori protettivi.

Non sprecare questo potenziale preventivo significa innanzitutto considerare il lavoro sulla povertà:

- a **breve/medio** termine, per permettere agli **adulti** e alle figure genitoriali in situazione di povertà di accedere ai quattro ordini di beni, tramite azioni riparative, rivolte al presente, al qui ed ora delle persone adulte;
- a **lungo** termine, per permettere ai **bambini** in situazione di povertà di vivere in ambienti liberi dalle condizioni che sono causa della povertà, tramite azioni preventive rivolte sia al presente che al loro futuro.

La REC/EU 2013 n. 112 invita a mettere in atto politiche che "interrompano il circolo dello svantaggio sociale" e la *policy* del RdC si attiene con lungimiranza a questa raccomandazione individuando come target privilegiato le famiglie più vulnerabili con bambini in età 0-3 e mettendo in primo piano l'accesso all'ordine dei beni essenziali e educativi: garantire risposte ai bisogni relazionali e educativi dei bambini e degli adulti, sostegni di tipo educativo tramite l'intreccio fra impegni e sostegni nell'area dei bisogni dei bambini e del sostegno alla genitorialità significa concretamente costruire una loro *dote educativa* (Save the Children, 2020), come anche indicato dal recente Rapporto Colao (2020).

Per queste ragioni, nell'attivare i PaIS, l'area di ricerca si riconnette all'area metodologica prevedendo sostegni coerenti con i quattro ordini di beni e che diano priorità alle famiglie con bambini in età 0-3:

- rispetto ai beni materiali, al capitale economico e ai beni formativi: nei PaIS si forniscono benefici economici e sostegni sulle dimensioni relative ai bisogni materiali, e ai pre-requisiti, in termini di formazione e competenze, necessari ad accedere al mercato del lavoro;
- rispetto ai beni sociali e sanitari e al capitale sociale: si garantiscono azioni di riconoscimento dei bisogni sociali e di salute, sostegni finalizzati a rafforzare le competenze genitoriali e le reti sociali.

I PaIS dei nuclei familiari con figli in età 0-3 anni possono quindi mettere in tensione il lavoro con i bambini e gli adulti con i seguenti due assi di azione:

- nel micro e nel mesosistema, l'asse dell'intervento con i bambini e i genitori (area dell'educazione infantile e del *parenting support*) per prevenire la trasmissione intergenerazionale della povertà: un sostegno migliore e più coordinato per le famiglie a basso reddito, con focus sulla risposta ai bisogni dei bambini, contribuisce all'inclusione sociale, riducendo il rischio di povertà futura e problemi sociali dei bambini di queste famiglie;
- nel macrosistema, l'asse del coordinamento interno e intersettoriale dei servizi, con l'obiettivo di promuovere la salute, l'abitazione, l'educazione dei bambini e dei genitori, le attività scolastiche, e dei servizi post-scolastici e ricreativi.

In questa prospettiva, il PaIS è uno strumento chiave di prevenzione della povertà

educativa e di investimento sull'infanzia, in linea con quanto propone dal 2015 il Parlamento europeo agli Stati membri: l'adozione di una *Child Guarantee* per i bambini vulnerabili (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1428&langId=en>), un sistema di protezione riservato ai bambini da 0 a 6 anni in grado di garantire l'accesso ai quattro beni fondamentali: abitazione e cibo (beni materiali); sistema educativo (beni educativi) e sanità (beni sociali e di salute). Per l'Italia questo significa rinforzare il lavoro, già previsto nei PaIS, relativo ai sostegni che riguardano l'area dei beni educativi con l'obiettivo di diminuire gli effetti sullo sviluppo infantile della povertà educativa e della negligenza familiare, della vulnerabilità sociale (quali la dispersione scolastica, la sofferenza nell'area della salute mentale dei bambini e degli adolescenti, i suicidi adolescenziali, le diverse forme di disagio connesse all'esclusione, ecc.).

1.4.3

L'area metodologica

L'area metodologica, lo dice la parola stessa, è finalizzata a delineare un metodo e i relativi strumenti per intervenire e fronteggiare la povertà nei servizi, nel contesto della misura nazionale di contrasto alla povertà, coerente con la dimensione culturale sopra descritta.

Come abbiamo già detto, il RdC prevede un'integrazione fra politica attiva e passiva, in quanto almeno le famiglie con bisogni più complessi che ricevono il beneficio economico dovrebbero essere il soggetto con cui i servizi, attraverso l'AP prima, il QA completo in un secondo momento, arrivano alla definizione del PaIS, qualora dall'analisi sia emerso come prevalente un bisogno sociale.

I tre strumenti dell'AP, del QA e del PaIS poggiano sul metodo della "valutazione multidimensionale" prevista nel D.L. 4/2019, nella quale è considerato costitutivo il nesso tra valutazione e progettazione: le analisi non sono fini a loro stesse, ma "vivono" nei patti, sono orientate alla costruzione di un progetto di cambiamento in cui la famiglia possa trovare, in sé e nella propria rete sociale, quelle risorse che permettano non solo il fronteggiamento, quanto la fuoriuscita dalle condizioni che hanno condotto alla povertà. La strumentazione, cioè, viene utilizzata nella cornice del metodo della valutazione partecipativa e trasformativa (VPT), sperimentato nel Programma nazionale P.I.P.P.I. a partire dal 2011 (Serbati & Milani 2013; Milani *et al.* 2015). Essa si basa su punti di vista, diagnosi, informazioni, analisi, dati di fatto raccolti tramite il lavoro di un'equipe multidisciplinare, che rappresenta il contesto in cui riflettere in maniera aperta e sistematica su tale insieme di informazioni per costruirne un'analisi globale e condivisa, che superi l'arbitrarietà dei giudizi e la soggettività delle opinioni, in funzione di una prospettiva intersoggettiva. I risultati documentati nei report di ricerca pubblicati da LabRIEF su P.I.P.P.I., il fatto che in Italia ci siano oggi circa 7000 professionisti già formati che stanno utilizzando questo metodo con le famiglie vulnerabili, la volontà di non disperdere le conoscenze e le competenze costruite nel tempo tramite P.I.P.P.I. sono tra i principali fattori che hanno motivato sia la presenza di LabRIEF al Tavolo di lavoro del Ministero, sia l'opzione condivisa per il metodo della VPT, che la co-costruzione della strumentazione di cui sopra.

Da sempre strumenti con cui accompagnare il processo di cambiamento delle perso-

ne, negli ultimi anni la valutazione e la progettazione hanno visto accrescere la loro importanza per il rilievo che hanno assunto nel contesto delle politiche attive del lavoro e in quello del contrasto della povertà.

In tali ambiti, infatti, ad esse è stato riconosciuto un ruolo strategico per sostenere, nel primo caso, l'attivazione della persona nel percorso di uscita da condizioni di disoccupazione e precarietà lavorativa e, nel secondo, il suo processo di capacitazione ed *empowerment* in vista dell'inclusione sociale. Alla valutazione le politiche attive del lavoro hanno riconosciuto il merito di individuare le competenze e abilità spendibili nel mercato del lavoro mentre le politiche sociali ne hanno evidenziato soprattutto quello di valorizzare le risorse della persona e del suo contesto all'interno di una visione globale e unitaria dell'individuo e del suo contesto di vita. Alla progettazione, invece, entrambe le politiche hanno attribuito la funzione di stimolo e supporto alla responsabilizzazione e alla partecipazione attiva della persona nel superamento della situazione di difficoltà in cui si trova. La valutazione e la progettazione sono state considerate fondamentali per evitare che le misure di politica attiva del lavoro e quelle di sostegno economico possano degenerare nell'assistenzialismo da parte dei servizi e nell'opportunismo da parte dei beneficiari.

La rilevanza acquisita dalla valutazione e dalla progettazione in questi contesti ha portato a un ripensamento dei metodi, delle tecniche e degli strumenti con i quali vengono praticate che, di conseguenza, hanno assunto declinazioni e funzioni diverse rispetto al passato. Come evidenzia Siza (2018), ad esempio, la progettazione sociale più recente si focalizza sulle condizioni che consentono di creare relazioni collaborative e di governare la rete di interazioni che ruota attorno al programma, i soggetti pubblici e privati, i beneficiari e le loro forme associative che raramente sono destinatari passivi degli interventi.

In tale prospettiva, come anticipato, la progettazione e il progetto assumono una declinazione e una configurazione in parte diversa da quelle tradizionali. Tale cambiamento è ben espresso dalla terminologia utilizzata nel RdC: il progetto, come abbiamo visto sopra, è un patto, le azioni che la persona compie vengono denominate impegni e uno spazio dedicato viene riservato alla verifica in funzione dell'eventuale applicazione delle sanzioni previste in caso di mancato adempimento degli impegni. La legittima preoccupazione di evitare la deriva opportunistica e assistenzialistica, tuttavia, viene spesso eccessivamente enfatizzata e porta a sottovalutare il ruolo svolto dalle condizioni di contesto e dalle variabili strutturali accanto a quello dei benefici economici. La tendenza a subordinare la prestazione alla valutazione della situazione specifica e della condotta degli aventi diritto può portare alla loro colpevolizzazione in caso di eventuali insuccessi e a ignorare la pochezza delle risorse messe a disposizione dal contesto in cui i poveri vivono e la poca possibilità che gli stessi hanno di modificarle.

«Nella pratica concreta di gestione dei servizi infatti l'accesso alle risorse, anziché costituire una preconditione per l'integrazione di soggetti che non sono in grado di conseguire da soli un'autonomia, diventa un premio per chi dimostra di avere i "numeri" per riuscire a conseguire gli obiettivi di emancipazione che gli vengono posti come traguardo da raggiungere, sulla base di una considerazione delle sole risorse personali. [...] Nel valutare la disponibilità del beneficiario a collaborare, andrebbero debitamente presi in considerazione i contenuti dello scambio

e in particolare le caratteristiche del lavoro offerto» (Morlicchio, 2012: 90-91).

Allo stesso modo in cui, come suggerisce Chiara Saraceno (2011), bisogna tener conto della ristrettezza dei margini di negoziazione concessi ai beneficiari delle misure di sostegno economico, che rischia di smorzare la loro motivazione.

Ecco perché diventa strategico potenziare anche la componente inclusiva di queste misure, ossia quella che nel caso del RdC riguarda l'inclusione sociale e i sostegni che a tal fine possono essere attivati dai servizi ma anche dai soggetti del Terzo settore e della comunità locale in senso ampio. Si pensi alle potenzialità che anche i Progetti utili alla collettività (PUC) previsti dalla recente revisione normativa (D.L. 4/2019) possono dischiudere in termini di creazione di nuove opportunità di coinvolgimento delle persone più fragili e vulnerabili nel tessuto comunitario, ma anche di sviluppo di iniziative più orientate al rafforzamento nelle persone di competenze trasversali funzionali al loro percorso di affrancamento dalla situazione di bisogno e di progressiva autonomia dai servizi.

In un contesto in cui la povertà assume le caratteristiche sopra descritte, è infatti quanto mai importante che gli interventi proposti per contrastarla mantengano una forte connotazione motivazionale e uno spiccato orientamento al rafforzamento della dotazione di beni sociali, educativi ed esistenziali della persona. Sono questa connotazione e questo orientamento che consentono di alimentare nella persona la fiducia nelle proprie capacità di superamento delle avversità (Zenarolla, 2012), a stimolare il suo senso di responsabilità e la sua partecipazione attiva al percorso, a favorire il suo apprendimento di strategie e competenze con cui affrontare l'avvicinarsi di momenti favorevoli e sfavorevoli senza rimanere vittime di questi ultimi. La valutazione e la progettazione possono aiutare a sviluppare questi processi di motivazione e apprendimento, non solo nei beneficiari delle misure economiche e lavoristiche ma anche negli operatori chiamati ad applicarle. In entrambi possono diventare strumenti di un agire riflessivo, che li porta ad osservare da vicino i nodi rispetto ai quali intendono avviare un'azione per meglio precisare la situazione e le idee di intervento – precisazione dell'idea sulla base dell'osservazione – per proseguire confrontandole con i diretti interessati e con gli altri operatori coinvolti nella presa in carico – negoziazione dei significati di osservazioni e ideazioni, fino alla definizione di una progettazione adeguata – cercando di giungere a una condivisione circa l'interpretazione di quanto osservato (Serbati & Milani, 2013: 157-162).

Da qui l'importanza di soffermarsi sui nuclei portanti della valutazione e della progettazione per rileggerli alla luce delle caratteristiche di questo nuovo scenario nel quale vanno implementati e identificare le modalità per utilizzarli con efficacia, come faremo nel quinto capitolo di questo Quaderno e come indicato nelle Linee guida (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a).

Richiamiamo di seguito solo alcuni punti chiave del metodo della VPT:

- AP e QA consentono ai nuclei beneficiari di riflettere sull'insieme dei beni causa della povertà, in particolare il lavoro, la formazione, le relazioni familiari e sociali, la gestione del denaro, i bisogni e le risorse dei diversi componenti del nucleo, ecc.
- I case manager sono formati al *coaching* nei confronti delle loro equipe, in modo che gli operatori delle equipe possano esercitare a loro volta una sorta di funzione di *coaching* con le persone beneficiarie. Sono impegnati in una relazione

di partenariato con ogni beneficiario, in cui avviare un processo progettato per migliorare, nel tempo, la condizione personale, familiare e sociale e la resilienza di ogni partecipante e delle comunità. I professionisti nutrono rispetto incondizionato per i partecipanti e si impegnano regolarmente in colloqui motivazionali, previsti dalle azioni di monitoraggio, considerando i partecipanti come gli esperti della loro vita.

- Partendo dalla costruzione di un contesto relazionale con la famiglia, si imposta una valutazione condivisa tra professionisti, bambini e famiglia, dei bisogni del bambino e delle risorse e degli impedimenti alla loro soddisfazione. Si cercano con caparbia risposte alla domanda fondamentale: "dov'è e qual è la capacità di essere e di fare di questa persona?". Questa valutazione è un processo ricorsivo che diventa il motore della dinamica dell'intervento; così come l'intervento è il supporto concreto della valutazione.
- L'utilizzo di un linguaggio S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*) e la tecnica della microprogettazione sono nel cuore di questo approccio, definito in ambito anglosassone *Goal-Setting* in cui operatori e partecipanti co-costruiscono gli obiettivi suddividendoli in fasi di azione più piccole. Come abbiamo avuto modo di esperire nel programma P.I.P.P.I., questo processo di definizione degli obiettivi così dettagliato consente di raccogliere dati per misurare l'efficacia del programma e identificare l'andamento delle singole situazioni nel tempo. Ad esempio, permette di identificare, per ogni periodo di lavoro, per ogni famiglia e per le famiglie beneficiarie nel loro complesso, il tasso complessivo di raggiungimento degli obiettivi fissati. Anche per questo la dimensione metodologica e quella di ricerca sono strettamente interconnesse.

Dentro la VPT troviamo tracce e similitudini con diversi metodi di ricerca e intervento quali *l'Appreciative inquiry* (Coghlan *et al.*, 2003), l'intervista motivazionale, gli stili di comunicazione, l'ascolto attivo e le abilità di *counseling* basate sul riconoscimento positivo dell'altro. Altri programmi (in particolare quello dell'area urbana di Boston) attuano un approccio centrato sull'importanza del *mentoring* privilegiando strumenti quali (DG Employment, Social Affairs and Inclusion, 2019):

- l'IIMM (*Inform, Involve, Mobilise, and Make responsible*) finalizzato ad informare e coinvolgere la famiglia ad essere responsabile del raggiungimento dei propri obiettivi;
- lo IAR finalizzato a Investigare, Aggiungere Informazioni e Reinvestigare;
- lo HOLF che propone cinque principi per la costruzione del progetto con la famiglia: 1) riconoscere la situazione e le esigenze della famiglia; 2) chiarire ruoli e aspettative; 3) fornire informazioni adeguate e pertinenti; 4) identificare le risorse e le opportunità della famiglia; 5) definire il sostegno necessario per raggiungere l'obiettivo.

Altri integrano il tema del riconoscimento degli sforzi compiuti nel tener fede ai propri impegni, inteso anche come sistema di ricompense positive, con la prospettiva della spinta gentile (*nudge*), proposta dall'economia comportamentale (Thaler, 2018), che aiuta a riflettere su come vincere la naturale tendenza organizzativa al pensiero di gruppo e all'eccessiva fiducia in sé, ad esempio facendosi venire in mente, nella fase di costruzione del progetto, possibili motivi per cui il progetto potrebbe essere in seguito fallito, pensando ai problemi imprevedibili che si potrebbero trascurare nell'esaltazione che normalmente accompagna una nuova iniziativa. Alcune ricerche dimostrano infatti che domandarsi perché potrebbe andare male (analisi *premor-*

tem) anziché chiedersi perché è andata male (analisi *postmortem*), scatena le energie creative. Lo stesso processo può giovare alla ricerca di soluzioni ipotizzando che il problema sia stato risolto e poi chiedersi come è successo. Inoltre, a livello sociale, questa teoria aiuta a individuare strategie comunicative che inducano comportamenti individuali e collettivi positivi.

In breve, l'area metodologica declina un approccio fortemente condiviso nelle politiche di contrasto alla povertà, basato sulla constatazione che, essendo la povertà "la forza più disabilitante del pianeta", secondo una felice espressione di Melinda Gates, siano imprescindibili: una intensa attenzione alla concretezza e quindi l'interdipendenza tra valutazione e progettazione e tra riflessione e azione, la centralità della partecipazione dei beneficiari e del metodo dialogico, la postura del *coaching* e del *mentoring*, la mediazione come modalità attiva di composizione dei conflitti che rende interessanti e costruttive le divergenze (Kahane, 2017).

1.4.4

L'area formativa

La formazione è un processo attivo che permette all'essere umano di cercare e trovare la sua propria forma, la propria cifra umana, quindi la propria identità. È un processo profondo, di cambiamento globale mirato alla "dis-alienazione del soggetto" (Fabre, 1994), piuttosto che alla sua con-formazione alle norme culturali esterne. Tende cioè alla tras-formazione duratura delle rappresentazioni, delle abilità e degli atteggiamenti. Mentre l'apprendimento è un atto intimo, un'"azione su di sé" (ibid.) che si situa comunque in un processo di costruzione sociale, la formazione è un'azione intrinsecamente dialogica. Allo stesso tempo, essa può essere intesa anche come un processo più circoscritto che favorisce l'acquisizione di abilità e competenze che ci sostengono nell'affrontare i diversi compiti professionali.

Per acquisire tali abilità, ossia la capacità pratica di fare le cose (*beni sociali, l'acquisizione di abilità sociali*) tramite metodologie adeguate, abbiamo bisogno di conoscere nuovi contenuti (*beni materiali, nel senso del cosa, dell'acquisizione di abilità cognitive*), di confrontarci con aspetti innovativi dei diversi saperi, e di acquisire competenze che aumentino la capacità di stare in relazione per espandere le relazioni altrui (*beni esistenziali, l'acquisizione di abilità umane*: compassione, empatia, dialogo, ascolto, ecc.). Nel *framework* P.O.VerTÀ all'area della formazione è riconosciuto un ruolo connettore delle aree culturali, di ricerca e metodologica. È infatti grazie alla formazione, di base e continua (in servizio), che i professionisti possono appropriarsi del metodo di lavoro, della sua cultura e beneficiare dalle conoscenze provenienti dalla ricerca. Essa rappresenta il terreno su cui seminare il lavoro sulle altre aree, per questo le interseca tutte e tre e le costituisce nella loro unitarietà all'interno della stessa cornice concettuale.

L'approccio formativo proposto, coerentemente all'approccio culturale, è situato, non astratto, ancorato alle pratiche, aperto a saperi e competenze dei partecipanti, interdisciplinare, attento cioè alle diverse professioni e alle aree di confine tra professioni e soprattutto ai problemi comuni (Lave Wenger, 1991). Se l'approccio metodologico, come abbiamo visto, propone agli operatori la postura etica dell'ascolto dei beneficiari, nella formazione si lavora affinché gli operatori accedano per primi

all'esperienza di sentirsi ascoltati e rispettati nella loro dignità, nei loro saperi e nelle loro capacità: la postura formativa è isomorfa alla postura metodologica praticata dagli operatori nell'intervento con le famiglie (Milani, 2018).

La formazione ha bisogno di "laboratori di pratica riflessiva" (Mortari, 2009), ossia di contesti sociali di apprendimento in cui si riflette tra operatori o tra operatori e ricercatori sulle pratiche e i pensieri che codificano il senso delle pratiche, scegliendo una postura euristica sulla stessa pratica (Lave & Wenger, 1991; Zanon, 2015). In questo modo la formazione diviene il luogo fisico in cui la ricerca incrocia la pratica e viceversa: terra di mezzo in cui il processo di formazione assume la sua funzione dinamica di trasformazione sia delle pratiche che delle teorie che sono dentro le stesse pratiche, superando l'idea della formazione come solo luogo d'informazione sulle teorie. Molti ricercatori hanno appurato gli effetti pragmatici di queste modalità laboratoriali e partecipative sui cambiamenti delle pratiche e dei comportamenti, piuttosto che delle modalità informative unidirezionali. Già K. Lewin (1935) aveva teorizzato l'importanza del piccolo gruppo in formazione degli adulti, come anche degli effetti degli apprendimenti e delle decisioni assunte in contesti partecipativi. Il lavoro in piccoli gruppi, in cui il formatore è attento al clima relazionale, al contesto dell'apprendimento come ai contenuti e alle metodologie proposte, funge anche da modello per ispirare i professionisti a non utilizzare solo il colloquio individuale con i beneficiari, ma a sperimentare il lavoro in piccoli gruppi di richiedenti il RdC, più efficaci per promuovere e sostenere il cambiamento anche dei singoli.

I *principi pedagogici* ispiratori dell'approccio formativo si rifanno quindi a questa visione e alla cultura delle pedagogie attive (da Froebel a Dewey, da Freinet a Montessori, ecc.):

- la *partecipazione*: come le persone in situazione di povertà conoscono bene la loro situazione, gli operatori conoscono le persone e rispettano i loro saperi e le loro prospettive, così il formatore rispetta e attiva i saperi e la collaborazione dei professionisti in formazione;
- l'*apprendimento* per la risoluzione di problemi e tramite l'azione, non lineare, non per ripetizione, ma euristico (Bandura, 1977) tramite giochi di ruolo, giochi cooperativi, *modeling*, ecc.;
- il *confronto socio-cognitivo*: si propongono dilemmi disorientanti (Mezirow, 2016) per creare conflitto cognitivo, far nascere domande su cui poi riordinare le conoscenze in *tandem group* (coppie) e/o in *umbrella group* (piccoli gruppi mediamente di 6/8 persone);
- la *flipped classroom*: la teoria è studiata nei moduli *online*, mentre la formazione in presenza è finalizzata alla pratica e alle esercitazioni in piccoli gruppi (Cecchinato & Papa, 2016). Le modalità di formazione *blended* sono incoraggiate per ottimizzare i costi e sfruttare al meglio le opportunità offerte sia dalla formazione in presenza che quelle, molteplici, offerte dalla formazione in *e-learning*;
- il *visual learning*: si utilizzano sequenze di film, video di varia natura, documentari, per valorizzare il codice visivo, oltre che linguistico, tanto importante nella attuale società dell'immagine.

La formazione è l'ingrediente chiave per rafforzare le competenze necessarie ad applicare in maniera efficace la misura di contrasto alla povertà nell'ottica dei Livelli essenziali delle prestazioni (LEP), adottando un approccio comune sull'intero territorio nazionale che contempli anche il rafforzamento della collaborazione tra i

servizi territoriali, a partire dai servizi sociali e dai Centri per l'impiego.

In considerazione delle novità introdotte dalla normativa e dal delicato compito che gli operatori dei servizi sono chiamati a svolgere, il Ministero ha inteso avvalersi del PON-Inclusione per mettere a disposizione di tutti i comuni italiani una serie di misure di accompagnamento. A LabRIEF è stata affidata la programmazione e la realizzazione del Corso i cui materiali sono presentati nei capitoli che seguono. Esso è intenzionalmente diretto a professionisti, operanti negli Ambiti territoriali, a cui viene attribuita la funzione di case manager, ossia di accompagnamento alle famiglie, e contestualmente una funzione di supporto all'uso degli strumenti per i diversi professionisti impegnati nella gestione degli interventi.

Nello specifico i macro obiettivi del corso sono:

- favorire la partecipazione di *community leader*, persone che svolgono ruoli sociali positivi e sono *engaged* con la loro comunità;
- affiancare la comunità degli operatori dei diversi servizi territoriali ad accogliere la sfida di accompagnare i cittadini nella costruzione del loro progetto di uscita dalla povertà;
- utilizzare strumenti e metodologie di intervento tese a costruire progettualità innovative con i cittadini inquadrando tali strumenti all'interno della metodologia della "valutazione partecipativa e trasformativa";
- riconoscere possibilità di azione e trasformazione in ogni contesto.

Alcuni **orientamenti** etico-metodologici alla base del corso che ingaggiano sia noi formatori e ricercatori nel percorso formativo, sia i professionisti nel percorso d'intervento con le famiglie, sono:

- Comprendere (*cum-préhéndere*, prendere con sé) prima che giudicare, ricordare (tenere nel cuore) e rispettare le diversità dei percorsi: umiltà e reciprocità sono alla base perché sappiamo di non sapere, possiamo solo co-apprendere.
- Il tono della voce, l'insieme del comportamento verbale e non verbale, lo sguardo, il chiamare per nome, contano.
- I nostri convincimenti, i nostri valori, le nostre credenze e miscredenze, le teorie implicite, contano.
- I nostri saperi e non saperi, la nostra ignoranza e la nostra saggezza, contano. Ricordiamo la polvere e i sandali: "scuotere la polvere dai sandali davanti alla terra sacra dell'altro".
- La paziente capacità di ascolto, comprensione e compassione di come vivono le persone in situazione di povertà, conta: "comprendere non significa sapere ciò che so, ma sapere che e che cosa un altro sa" (Von Weizsäcker, 1990: 90).
- L'attenzione senza cedimenti alla dignità di ogni persona, adulta o bambina che sia, conta.

I **contenuti** chiave di questo corso ruotano intorno ai quattro beni, ossia al come noi, operatori, formatori e ricercatori, possiamo creare un sistema di servizi che permetta di accompagnare effettivamente i cittadini a costruire il loro percorso di fuoriuscita dalla povertà. Il cuore di questa proposta formativa è migliorare la nostra capacità di relazione con questi cittadini, la nostra capacità di ascolto e valorizzazione delle loro risorse per utilizzare gli strumenti di analisi, valutazione e progettazione al fine di costruire Patti per l'inclusione sociale concreti, efficaci e effettivamente realizzabili.

Il corso ha una struttura *blended*, mista, che prevede tre moduli *online* e uno in presenza per complessive nove giornate (72 ore), di cui due in presenza, in tempi e sedi diverse a seconda dei gruppi di Regioni partecipanti. La parte *online* si svolge su piattaforma Moodle dell'Università di Padova dove sono organizzati spazi di condivisione con forum generali e specifici, video, documenti, materiali bibliografici. Di seguito, per soli titoli, i contenuti dei quattro moduli:

Modulo 1, *Le Premesse*

Presentazione del percorso formativo e dei materiali didattici: i Quaderni dei Patti per l'inclusione sociale;

La *governance* del sistema, l'attivazione dei sostegni e il lavoro in rete;

Il ruolo e i compiti del case manager;

Trasformazioni familiari e sociali, povertà infantile, negligenza e genitorialità positiva;

L'Analisi preliminare e le decisioni sul percorso da realizzare con il nucleo;

La valutazione multidimensionale nel lavoro con le famiglie in situazione di vulnerabilità.

Modulo 2, *I Fondamenti*

La valutazione multidimensionale e la progettazione partecipativa e trasformativa;

La pratica del lavoro in equipe multidisciplinare;

La costruzione del *matching* fra impegni e sostegni alla famiglia;

Le abilità di comunicazione e *leadership*.

Modulo 3, *Le Pratiche* (Il lavoro in questo modulo prevede l'approfondimento dei contenuti in parte affrontati nei moduli precedenti, attraverso l'analisi di studi di caso, buone pratiche ed esperienze).

La valutazione partecipativa e trasformativa e la partecipazione della famiglia;

Il lavoro in equipe multidisciplinare;

La costruzione dei sostegni di accompagnamento alla famiglia: parte 1 e 2.

Modulo 4: *L'Innovazione*

Redazione di un *Project Work* scritto per Ambito territoriale su *Analisi di un caso studio tratto dalla pratica professionale*.

1.4.5

In sintesi

Il *framework* P.O.VerTÁ presentato in questo capitolo intende pragmaticamente sostenere gli Ambiti territoriali nel percorso di implementazione del RdC a livello locale. La sfida è fare della parte sociale del RdC un laboratorio nazionale dove i professionisti siano accompagnati in un modo nuovo di pensare e agire sulla povertà, grazie alla concreta acquisizione di capacità di costruzione di pratiche efficaci (area metodologica), sostenute dalla ricerca (area della ricerca) sulla base di teorie solide (area culturale), alimentate dalla formazione (area formativa).

Il *framework* mette a disposizione delle equipe multidisciplinari e dei case manager quattro **domande chiave**, da porsi prima di avviare le diverse azioni, collettive e in-

dividuali, previste dal Programma RdC.

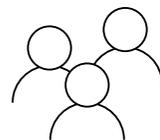
Queste domande sono riassumibili come segue:

1. Per permettere l'accesso ai quattro beni della/e persona/e coinvolta/e nell'azione che stiamo per mettere in campo, quali dati di ricerca possono aiutarci a realizzare un'azione efficace? Su quale evidenza si basa la nostra azione? Quale evidenza possiamo costruire a partire dalla nostra azione (Area di ricerca)?
2. Quali teorie, implicite ed esplicite, stanno orientando il nostro agire (area culturale)?
3. Il metodo della valutazione partecipativa e trasformativa e gli strumenti dell'AP, del QA e del PaS come possono essere utilizzati in questa situazione specifica? A che punto siamo con il processo di analisi, progettazione e valutazione (area metodologica)?
4. Quali processi formativi ci sostengono o dobbiamo invece implementare / cosa non sappiamo e abbiamo bisogno di sapere (area formativa)?

In sintesi, il *framework* è nel suo complesso:

- *Ecosistemico e multidimensionale*: non si tratta solo di promuovere l'inclusione sociale e la "genitorialità positiva", quanto di costruire nicchie ecologiche di qualità per garantire ai bambini *a good start in their life* (REC/EU 2013 n. 112). Occorre quindi rinforzare le comunità, i servizi, le politiche tramite il ruolo cruciale dei piani locali e regionali per la povertà: RdC non richiede solo *case management*.
- *Equity based, inclusivo e intersettoriale*: tutte le famiglie hanno facile accesso a servizi e sostegni, relazioni stabili con i servizi, che utilizzano il lavoro in equipe multidisciplinari e il lavoro intersettoriale.
- *Family based*: attenzione al rafforzamento della competenza genitoriale, al fare posto ai bambini e ai loro genitori.
- *Resiliency based*: prioritario "innaffiare" le comunità di fattori protettivi che possono bilanciare i fattori di rischio.
- *Capacitante*: si attivano le *skills* educative, sociali, cognitive dei beneficiari e dei professionisti, come il rinforzo delle reti sociali.
- *Generativo*: riconosce le persone nella loro interezza, mette al centro le relazioni, mobilitando le loro risorse e le possibilità di cambiamento in funzione della restituzione di ciò che si è ricevuto alla comunità.
- *Partecipativo e trasformativo*: il lavoro è con le persone, non per favorire diagnosi, ma processi di cambiamento.
- *Pragmatico*: la teoria si connette alla pratica tramite il metodo valutativo multidimensionale che prevede l'utilizzo dei tre strumenti dell'AP, QA e PaS.
- *Protettivo e preventivo*: prevede azioni e sostegni rivolti al presente degli adulti che abbiano effetti sul presente e sul futuro dei bambini. Si tratta di proteggere bambini e adulti dalla povertà nel tempo presente, e allo stesso tempo di prevenire gli effetti della povertà sullo sviluppo infantile perché sono tali effetti che andranno a generare nuove povertà.

Agire con

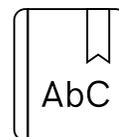


Esercitazione:

Presentare il *framework* P.O.VerTÁ

Il case manager presenta il *framework* alle équipe multidisciplinari del proprio ambito territoriale per individuare piste d'azione che migliorino gli assetti organizzativi dei servizi responsabili del RdC nell'ambito territoriale.

Partecipanti:	Un gruppo di lavoro, una o più équipe multidisciplinari
Durata:	180'
Materiali:	Ogni case manager predispone delle diapositive per presentare il <i>framework</i> a partire dalla definizione di povertà sotto riportata e da alcune parti del par. 3.1. (Il <i>framework</i> nel dettaglio). Utilizza le infografiche presentate in questo capitolo de il Quaderno della Formazione e le 4 infografiche sui 4 beni (pp. 28-31).



povertà

INTENDERSI
SUI TERMINI

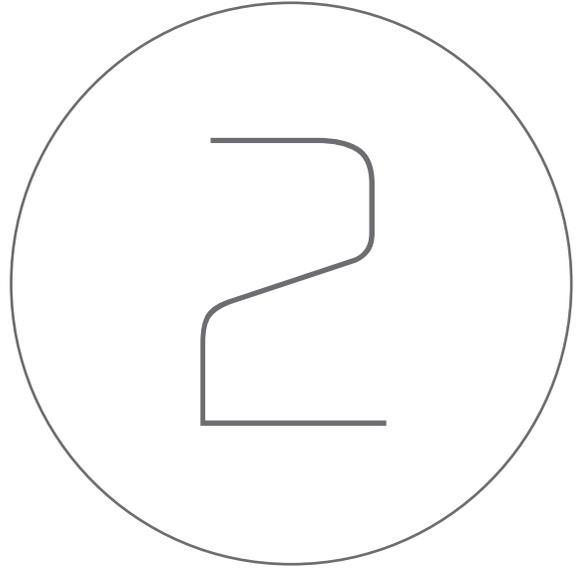
La povertà è causa ed effetto della difficoltà ad accedere a quattro ordini di beni comuni: materiali, sociali e di salute, educativi ed esistenziali.

Per garantire alle persone in situazione di povertà l'accesso a questi beni, che corrispondono ad altrettanti diritti, il quadro concettuale comprende e si declina:

- nell'area *culturale*, finalizzata a comprendere e analizzare il fenomeno della povertà e a fornirne una lettura basata sulla giustizia sociale e i diritti umani e dei bambini;
- nell'area *di ricerca*, finalizzata a costruire una conoscenza analitica e dinamica sia del fenomeno della povertà che dell'efficacia delle strategie per combattere la povertà;
- nell'area *metodologica*, finalizzata a identificare gli elementi chiave di un metodo di lavoro orientato alla praticabilità, all'efficacia e all'efficienza degli interventi;
- nell'area *formativa*, finalizzata a garantire le condizioni appena citate (culturali, di ricerca e metodologiche), necessarie a implementare il quadro concettuale e a tradurre gli esiti della ricerca nell'azione dei servizi ed è quindi trasversale alle prime tre.

Svolgimento:

- ① Presentazione del *framework* a partire dal dal par.1.3 (definizione di povertà) e del par.1.4. (Il *framework* nel dettaglio) (20')
- ② Discussione e domande (30')
- ③ Il gruppo/equipe viene sollecitato con le seguenti domande a cui rispondere in piccoli gruppi di 6 persone (*umbrella group*) (50'):
 - Quali sono gli aspetti caratterizzanti della definizione di povertà insita nella *policy* del Reddito di Cittadinanza?
 - Quali aspetti mi paiono promettenti? Perché?
 - Quali aspetti mi paiono critici? Perché?
 - Quali sono gli aspetti caratterizzanti del *framework* povertà?
 - Come questi aspetti possono aiutare ad evolvere le nostre pratiche di lavoro con i singoli beneficiari e con le singole famiglie?
 - Come questi aspetti possono aiutare ad evolvere le nostre pratiche di lavoro con la nostra comunità? Quali azioni di comunità vengono sollecitate?
- ④ Si chiede al gruppo di 6 persone di chiudere il proprio lavoro portando una domanda e una proposta di azione migliorativa degli assetti organizzativi che sono alla base dei servizi che si occupano del RdC nel proprio AT (20').
- ⑤ I diversi gruppi discutono le domande e riflettono su possibili risposte, condividono le proposte di azione e ne individuano una, condivisa, e la strutturano in un piano di lavoro realizzabile (obiettivi, risultati attesi risorse necessarie, tempi, responsabilità) (60').



Il Reddito di Cittadinanza nel quadro delle politiche di sostegno al reddito



Il Reddito di Cittadinanza nel quadro delle politiche di sostegno al reddito

Sara Colombini

2.1

Conoscere e riflettere

2.1.1

Le politiche di sostegno al reddito in Europa e in Italia

Attualmente in tutti i paesi dell'Unione europea sono presenti misure e politiche di contrasto alla povertà, che agiscono tramite la garanzia di un reddito minimo per chi si trova in condizioni di bisogno economico. Grecia e Italia hanno da poco recuperato lo storico *gap*, introducendo nel corso degli ultimi anni trasferimenti rivolti a tutti coloro che si trovano sotto una certa soglia di reddito.

Le politiche di reddito minimo hanno iniziato a diffondersi in Europa in seguito alle riforme pensate da Beveridge per il *welfare state* nel Regno Unito durante la Seconda guerra mondiale e messe in atto negli anni successivi. Queste riforme avevano come obiettivo la sconfitta dei cinque grandi mali dell'umanità: miseria, malattia, ignoranza, squallore, ozio; Beveridge prospetta per il loro contrasto un sistema fondato su una corrispondenza tra il dovere di contribuzione e il diritto alle prestazioni, introducendo l'idea che tutti i cittadini sono portatori di un diritto a un livello minimo di sussistenza che deve essere garantito dallo Stato.

La prima politica di reddito minimo è inglese, la *National Assistance* nel 1948, a cui seguirono quelle della Svezia (*Socialhja* nel 1956), della Germania (*Sozialhilfe* nel 1961), dei Paesi Bassi (*Sociale Bijstand* nel 1963). Negli anni Settanta l'avvento della disoccupazione di massa, che portò come conseguenza l'impoverimento di molti cittadini, spinse anche altri paesi che non si erano ancora dotati di strumenti di contrasto alla povertà a intervenire con misure di reddito garantito: Finlandia (1971),

Belgio (1973), Danimarca (1974) e Irlanda (1975). Negli anni Ottanta si osserva un cambiamento sostanziale in queste politiche con l'introduzione del *Revenu minimum d'insertion* francese (1988) che si caratterizza e si distingue per l'introduzione di misure di inserimento sociale e lavorativo del beneficiario volte a contrastare l'esclusione sociale, affiancate al trasferimento economico (Baldini, Busilacchi & Gallo, 2018). L'accompagnamento di misure di politica attiva rappresenta un punto di svolta nella storia delle politiche di reddito minimo europee a cui si adeguano non solo i paesi che ancora non avevano introdotto questa misura, ma anche quelli cui era già presente. Questo fenomeno si accentua con il passare del tempo a causa del diffondersi, sul piano politico e culturale, della logica dell'attivazione dei beneficiari e del *welfare* attivo come strumento per contrastare da un lato l'assistenzialismo, rafforzando gli strumenti e le capacità degli esclusi di reinserirsi sul versante sociale e occupazionale, e dall'altro per contenere la spesa sociale.

Il progetto di integrazione europea centrato sul coordinamento delle politiche economiche e del lavoro inizia a citare nel 1989 il contrasto alla povertà e all'esclusione sociale che viene considerata una «parte importante della dimensione sociale del mercato interno», insistendo sulla necessità di abbinare le politiche di sviluppo economico con politiche di integrazione. Nel 1992 la Raccomandazione del Consiglio europeo caldeggia l'adozione di schemi di reddito minimo o «equivalenti funzionali» per giungere ad una graduale armonizzazione dei minimi sociali in tutti gli Stati membri. Tra i ventotto paesi membri dell'Ue gli ultimi a essersi dotati di una politica di contrasto alla povertà diretta a tutti i cittadini indistintamente sono stati la Grecia e l'Italia. La Grecia ha introdotto nel febbraio 2017 un reddito minimo su scala nazionale, con importi limitati, precedute da due diverse sperimentazioni negli anni precedenti.

Negli ultimi 20 anni in Italia ci sono stati vari tentativi e sperimentazioni a livello regionale e nazionale. La più importante è stata la sperimentazione del Reddito Minimo di Inserimento (RMI). La sperimentazione fu valutata nei suoi esiti da una commissione tecnica che evidenziò sia gli aspetti positivi sia le criticità e che fornì indicazioni di buona pratica amministrativa e di programmi di reinserimento sociale come via per l'estensione della sperimentazione e il proseguimento della misura. I risultati di tale valutazione, sebbene trasmessi al Parlamento, non furono mai discussi. Con la crisi economica e finanziaria e la crescita della povertà divennero quindi necessari maggiori investimenti così come un ripensamento delle risorse dedicate alle politiche sociali e al contrasto della povertà. Anche l'Europa interviene e con la strategia EU2020 definisce obiettivi comuni per promuovere l'occupazione e ridurre la povertà.

Nel 2012 viene introdotta in Italia la *Social card* sperimentale, un contributo economico abbinato a progetti di inserimento sociale e lavorativo. La sperimentazione dura un anno coinvolgendo dodici Comuni delle città con più di 250.000 abitanti con una platea di beneficiari costituita da famiglie in condizioni economiche di estremo disagio nelle quali siano presenti minori (Guerra & Tangorra, 2015).

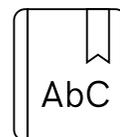
Nel 2015 si stabilizzano le risorse finanziarie del Fondo Nazionale Politiche Sociali e con la Legge di stabilità del 2016 si istituisce un fondo per il contrasto alla povertà e all'esclusione sociale prevedendo l'estensione della *Social card* sperimentale a tutto il territorio nazionale, ridisegnandola e ribattezzandola Sostegno all'inclusione attiva (SIA). Il SIA diventa operativo il 2 settembre del 2016 e il 30 aprile 2017 si estende a nuovi beneficiari. Una legge delega demanda al governo l'introduzione di una misura strutturale di contrasto alla povertà e destinata al rafforzamento dei servizi per

attuarla. Con il Decreto legislativo n. 147 del 15 settembre 2017 viene introdotto in Italia il Reddito di Inclusione (Rel) a partire da dicembre 2017.

Con il Rel l'Italia è uscita dalla sperimentazione dotandosi di una misura di contrasto alla povertà, rivolta tutti i nuclei familiari che soddisfano i requisiti di cittadinanza, residenza e condizione economica, condizionata all'adesione a un progetto di attivazione sociale e lavorativa. Il Governo in carica dal giugno 2018 emana il D.L. 4/2019 (28 gennaio 2019) *Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni* dando avvio al Reddito di Cittadinanza (RdC).

reddito di cittadinanza

INTENDERSI
SUI TERMINI



reddito di base

Per "reddito di cittadinanza" o "reddito di base" (*basic income*, in inglese) si intende un reddito erogato dallo Stato in modo incondizionato a tutti, su base individuale, senza necessità di verifica della condizione economica o richiesta di disponibilità a lavorare (Basic Income Earth Network, BIEN <https://basicincome.org>; Del Bò & Murra, 2014). Si tratta di un trasferimento monetario dato come dotazione a tutti i cittadini senza distinzione di età, condizione professionale, stato di salute, disponibilità a lavorare, reddito o patrimonio. Secondo la teoria, il reddito di cittadinanza rappresenta l'ideale universalista in materia di sicurezza sociale, sarebbe a carico della fiscalità generale, attraverso il gettito proveniente da un'imposta sul reddito, dovrebbe abolire tutti i trasferimenti monetari esistenti, assistenziali e previdenziali, come le pensioni sociali, quelle di invalidità civile, le integrazioni al minimo delle pensioni, l'indennità di accompagnamento e tutti i trattamenti pensionistici di vecchiaia, di anzianità e di reversibilità.

Il modello che viene contrapposto al reddito di base o di cittadinanza è quello del "reddito minimo" (*minimum income*, in inglese). Con questa definizione si intende un trasferimento monetario destinato alle famiglie in condizioni di povertà economica, disponibili a cercare un lavoro e/o a seguire un percorso di reinserimento sociale. Si tratta di una misura che ha portato alla definizione di un neologismo "universalismo selettivo", un ossimoro, dove la giustapposizione di due termini contrari indica che il trasferimento è rivolto a tutta la popolazione, indipendentemente da qualsiasi riferimento a variabili categoriali, sebbene la selezione dei beneficiari avvenga dopo la prova dei mezzi (*means tested*), attraverso la quale accedono ai trasferimenti i poveri, intesi come individui con reddito al di sotto di una data soglia. La prova dei mezzi, inoltre, dovrebbe avvenire su base familiare, in modo da evitare che dei trasferimenti si avvantaggino individui che poveri non sono, vivendo in famiglie non povere (Gragnolia, 2018; Toso, 2016).

Dalla lettura di queste brevi definizioni si evince come il Reddito di Cittadinanza così come stabilito nel D.L. 4/2019, nonostante il nome, sia collocabile all'interno di un modello di reddito minimo, selettivo in base all'ISEE e subordinato all'adesione di un percorso di attivazione lavorativa e/o ad un progetto di attivazione e inclusione sociale.

Il Reddito di Cittadinanza del D.L. 4/2019

Il RdC è una misura di inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro e di contrasto alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale, con l'obiettivo di favorire la promozione delle condizioni che rendono effettivo il diritto al lavoro, alla formazione e all'inserimento sociale. Esso viene erogato ai nuclei familiari in possesso cumulativamente, al momento della presentazione della domanda e per tutta la durata dell'erogazione del beneficio, di specifici requisiti: di cittadinanza, residenza e soggiorno, economici e patrimoniali.

In breve, i vincoli di natura anagrafica stabiliscono che il richiedente deve avere la cittadinanza italiana o europea, o familiare di un cittadino Ue e in possesso di un permesso di soggiorno, oppure essere in possesso del permesso di soggiorno Ue per i soggiornanti di lungo periodo, e contestualmente risiedere in Italia da almeno dieci anni, di cui gli ultimi due in modo continuativo. Per quel che riguarda i requisiti reddituali e patrimoniali, il nucleo familiare composto da un singolo componente deve avere: a) un valore ISEE inferiore a 9.360 euro; b) un valore del patrimonio immobiliare, diverso dalla casa di abitazione, non superiore a 30.000 euro; c) un valore del patrimonio mobiliare (finanziario) non superiore a 6.000 euro; d) un reddito familiare inferiore a 6.000 euro annui. Per famiglie di diversa numerosità le soglie del patrimonio mobiliare sono incrementate in base al numero dei componenti e alla presenza di eventuali disabilità, mentre la soglia del reddito familiare viene moltiplicata per un coefficiente di equivalenza che distingue tra adulti e minori, e se nel nucleo vi sono disabili gravi o non autosufficienti).

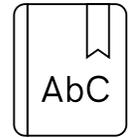
Il RdC si compone di due parti:

- un contributo, erogato mensilmente attraverso una carta di pagamento elettronica (Carta RdC), che varia in base al numero dei componenti il nucleo familiare e alle risorse economiche già possedute dal nucleo che prevede una componente aggiuntiva per i nuclei familiari residenti in affitto o che pagano un mutuo;
- una parte di politica attiva, che consiste nella realizzazione del Patto per il lavoro (PaL) predisposto dai Centri per l'impiego, ovvero del Patto per l'inclusione sociale (PaS) predisposto dai servizi sociali del Comune che operano, in forma singola o associata, in rete con i servizi per l'impiego, i servizi sanitari e le scuole, nonché con soggetti privati attivi nell'ambito degli interventi di contrasto alla povertà, con particolare riferimento agli enti non profit.

Il Sistema informativo del Reddito di Cittadinanza (Decreto Ministeriale n. 108 del 2 settembre 2019) distingue e avvia a due diverse piattaforme i beneficiari tenuti alla stipula del Patto per il lavoro e quelli avviati al percorso del Patto per l'inclusione sociale sulla base di informazioni anagrafiche, individuali e familiari, e in relazione all'obbligo di partecipazione o di esonero.

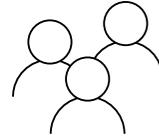
Nello specifico, i nuclei beneficiari che entreranno nel percorso del PaS sono una parte dei beneficiari del RdC composto da circa il 46% dei nuclei familiari maggiormente distanti dal mercato del lavoro. La norma prevede la convocazione da parte dei servizi sociali anziché dei Centri per l'impiego, al fine di avviare il percorso di attivazione sociale e lavorativa, prendendo in considerazione i bisogni e le caratteristiche dell'intero nucleo familiare.

Gli strumenti con i quali i servizi sociali accompagnano i nuclei familiari sono relativi all'Analisi preliminare, al Quadro di analisi e al Patto per l'inclusione sociale, finalizzati alla valutazione multidimensionale e alla progettazione personalizzata. Tali strumenti sono stati definiti in continuità con quanto previsto dal D.Lgs. 147/2017 istitutivo del Rel, al fine di valorizzare il percorso già avviato con i Comuni e gli Ambiti territoriali.



Basic income e minimum income
a confronto

<i>Tipologia</i>	"reddito di cittadinanza" o "reddito di base"	"reddito minimo"
<i>Definizione</i>	Il reddito di cittadinanza o di base è un trasferimento monetario, erogato a tutti incondizionatamente, senza alcuna verifica della condizione economica.	Il reddito minimo è un trasferimento monetario di contrasto alla povertà, erogato a intervalli regolari quando si dimostra di avere risorse inferiori a una determinata soglia di povertà.
<i>Target</i>	È una misura universale. Viene dato a tutti in forma non discriminatoria.	È una misura selettiva e universale. È selettiva, poiché è circoscritta ai poveri. È universale, poiché si rivolge a tutti i poveri.
<i>Unità di riferimento</i>	L'unità di riferimento è costituita dall'individuo.	L'unità di riferimento è costituita dalla famiglia.
<i>Finanziamento</i>	Viene finanziato dalla fiscalità generale.	Viene finanziato dalla fiscalità generale.
<i>Condizionalità</i>	Non richiede nulla in cambio, cioè è incondizionato, sganciato da qualsiasi criterio di eleggibilità e dall'obbligo di una qualche forma di inserimento sociale o lavorativo.	Oggi il reddito minimo si configura come reddito d'inserimento/inclusione sociale, con la disponibilità ad attivarsi attraverso la ricerca del lavoro e/o un percorso di attivazione sociale.



Esercitazione:

Confrontarsi sulle concezioni di contrasto alla povertà

Molti nuovi operatori sociali sono stati assunti grazie ai finanziamenti previsti dal Fondo nazionale per la povertà, senza avere una preparazione specifica sulla *ratio*, i presupposti, le finalità e il funzionamento della misura del RdC. Anche operatori con maggiore anzianità di servizio, si sono trovati, dopo l'approvazione del RdC, ad operare in un ambito di lavoro nuovo e complesso. È utile quindi che i case manager progettino almeno una sessione formativa finalizzata a presentare la misura e a permettere una franca discussione sui pro e i contro, così come vengono percepiti nella prospettiva di ognuno dei professionisti chiamati a implementarla.

Partecipanti: in gruppo di lavoro, una o più equipe multidisciplinari

Durata: 2 ore

Materiali:

- Diapositive che riassumono i punti chiave di questo capitolo
- Video, articoli e altri materiali scaricabili dalla Piattaforma Moodle dell'Università di Padova
- Il Quaderno delle Linee guida (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2109a)

Svolgimento:

- ① Il case manager presenta la misura, contestualizzandola nelle politiche europee di lotta alla povertà (20')
- ② Il gruppo/equipe viene sollecitato alla discussione, in *umbrella group* di sei persone l'uno, tramite le seguenti domande (60'):
 - Cosa ho imparato di nuovo rispetto alla misura RdC ascoltando questa presentazione?
 - Quali contenuti, specificatamente, non conoscevo che ora mi possono essere utili a implementarla in modo pertinente alle sue finalità?
 - Quali aspetti della misura corrispondono alla mia *vision* e alla mia etica professionale? In che modo? Perché?
 - Quali aspetti della misura non corrispondono alla mia *vision* e alla mia etica professionale e mi fanno sentire a disagio nella mia pratica professionale quotidiana? In che modo? Perché?
- ③ Si torna nel gruppo allargato per ascoltare un breve resoconto di quanto emerso da ogni gruppo (10')
- ④ Il gruppo allargato individua gli approfondimenti e le azioni utili a comporre le eventuali discrepanze emerse tra l'etica professionale individuale e le azioni previste dal RdC per costruire, nel rispetto delle legittime differenze, un quadro di valori condivisi che ispiri l'agire del gruppo (30').



**Il paradigma della
governance e i mutamenti
in atto nel sistema dei servizi
alla persona**



Il paradigma della governance e i mutamenti in atto nel sistema dei servizi alla persona

Andrea Petrella

3.1

Conoscere e riflettere

3.1.1

Per una definizione di *governance*

Il concetto di *governance* nasce in ambito economico, ma dagli anni Novanta è utilizzato con una certa frequenza anche in ambito politico e sociale. Sinteticamente lo possiamo definire un modo di governare, amministrare e prendere delle decisioni in cui lo Stato e le sue istituzioni regionali e locali non sono più gli unici attori titolati ad agire. La *governance* prevede pertanto dei meccanismi formali e informali attraverso i quali individui e organizzazioni affiancano gli enti pubblici per affrontare insieme problemi collettivi. Una prima possibile definizione che qui proponiamo è quella della sociologa tedesca Renate Mayntz: la *governance* è un «nuovo stile di governo, distinto dal modello del controllo gerarchico e caratterizzato da un maggior grado di cooperazione e dall'interazione tra lo stato e attori non statuali all'interno di reti decisionali miste pubblico/private» (Mayntz, 1999: 3). Questa definizione sottolinea l'allontanamento della *governance* dai modelli gerarchici e verticali, in favore di modalità orizzontali e orientate a includere attori non statali. Un'altra definizione, che pone l'accento sulla capacità della *governance* di fornire soluzioni amministrative e gestionali più rispondenti alle esigenze dei cittadini è quella elaborata dalla Regione Emilia-Romagna, secondo cui la *governance* è un «processo con il quale vengono collettivamente risolti i problemi rispondendo ai bisogni di una comunità locale. Si ha una buona *governance* quando nella comunità sociale le azioni del governo si integrano con quelle dei cittadini e le sostengono» (Properzi, 2005: 41).

Il concetto ha avuto una sua evoluzione partendo dalla contrapposizione tra *government* e *governance*, anche se occorre sottolineare che un termine non esclude l'altro. Infatti all'interno di una si possono innestare modalità organizzative e amministrative attribuibili all'altra. Il *government* è il tradizionale processo di amministrazione e implementazione delle politiche secondo un iter formale e limitato a pochi attori, con regole e procedure stabilite in sede centrale e forma gerarchica per livelli. Si configura cioè come la modalità convenzionale di governo, in cui sono coinvolti solo ed esclusivamente i soggetti pubblici ai vari livelli territoriali di competenza. La *governance*, invece, si caratterizza per una rete di relazioni in cui realtà economiche locali e professionalità specifiche collaborano con le autorità pubbliche, al fine di elaborare proposte e soluzioni condivise ai problemi della comunità. È evidente qui la rilevanza che viene data agli attori privati, considerati fondamentali per individuare soluzioni collettive. Possiamo fare risalire l'integrazione tra questi due modelli agli anni '70 e '80 del secolo scorso quando, in Europa e Nord America, sono iniziati alcuni fenomeni politici, sociali e culturali che in parte continuano tuttora.

- I. indebolimento dello Stato tradizionalmente inteso. Le spinte della globalizzazione, soprattutto in campo economico e finanziario, hanno minato l'autorità degli Stati, che si sono visti privare di alcune loro prerogative, come il controllo sui mercati e sulle monete. Si sono quindi aperti degli spazi di manovra per nuovi attori.
- II. dispersione di autorità statali a favore di altre istituzioni. Le dinamiche di delega dei poteri statali verso l'alto e verso il basso hanno contribuito a disperderne l'autorità. Il processo di integrazione europea è un esempio di come organismi sovranazionali stiano gradualmente riorganizzando le tradizionali architetture istituzionali.
- III. decentramento amministrativo e crescente autonomia dei territori. Il processo di decentramento amministrativo conferisce maggiori poteri, anche decisionali oltre che organizzativi, agli enti locali, e insieme a essi alle comunità locali.
- IV. protagonismo di soggetti sociali non statali. Dopo qualche decennio di assopimento, attori individuali e collettivi hanno ricominciato a pretendere maggiore voce in capitolo nelle scelte politiche e nell'organizzazione dei servizi alla collettività. Questa spinta dal basso ha rappresentato e rappresenta tuttora la linfa vitale che alimenta i processi di *governance*.
- V. incapacità e impossibilità dello Stato di dare risposte più articolate ai bisogni della cittadinanza. La comunità locale è diventata molto più sfaccettata rispetto a qualche decennio fa, le esigenze dei cittadini e delle loro organizzazioni sono articolate, complesse e richiedono risposte efficaci e puntuali che lo Stato, le Regioni e gli altri enti non riescono, da soli, a fornire.

Nelle sue prime accezioni i modelli di *governance* assumevano la forma di *network* ristretti (settore pubblico e grandi operatori economici) di attori a cui venivano concessi ampi poteri nelle fasi di pianificazione in vari ambiti (urbanistica, sanità, infrastrutture, edilizia, *welfare*). Il *New Public Management* si può considerare uno dei primi esempi di *governance*. Si tratta di un paradigma organizzativo e gestionale che ha segnato le esperienze di governo neo-liberista negli Stati Uniti e nel Regno Unito e che si caratterizza per l'ampliamento dell'arena decisionale a operatori economici e portatori d'interesse privati (Bobbio, 2002). Il *New Public Management* introduce nell'amministrazione e nei servizi pubblici pratiche e strumenti tipici dei sistemi aziendali (enfasi sulla valutazione dei servizi offerti, sulle *performance*, sul grado di soddisfazione dei cittadini/utenti), cercando però di elaborare proposte e soluzioni condivise ai problemi della comunità.

I modelli di *governance*

La versione più recente del modello di *governance* si concretizza invece in iniziative spontanee capaci di coinvolgere attori pubblici e attori privati non solo di matrice economica. Per fare fronte a problematiche complesse e specifiche gli attori pubblici vengono quindi affiancati da una molteplicità di soggetti privati (associazioni, comitati, tecnici, gruppi formali e informali di cittadini), al fine di produrre politiche più efficaci e maggiormente rispondenti alle esigenze dei cittadini e della società civile. Secondo questo modello la *governance* privilegia organizzazioni a rete che comportino, oltre al ruolo di regia dell'attore pubblico, l'attivazione e la mobilitazione di attori sociali direttamente e indirettamente interessati alla definizione e alla realizzazione di politiche pubbliche. Il coinvolgimento sociale che questo tipo di *governance* promuove è di tipo *bottom-up*, ovvero dal basso verso l'alto, accogliendo le crescenti richieste di processi democratici da parte della società civile e prevedendo spazi e tempi adeguati e trasparenti per l'incontro delle diverse parti.

Il settore pubblico non viene sostituito dai processi di *governance*, bensì esercita le proprie funzioni secondo nuove declinazioni. Innanzitutto facilita l'ampliamento dell'arena decisionale: alle istituzioni viene richiesto un ruolo di promozione del coinvolgimento sociale e di attivazione di fasce della cittadinanza tradizionalmente escluse dai processi decisionali. In secondo luogo, è il settore pubblico a gestire i nuovi *network* di attori e, quindi, ad avere un ruolo di regia. Inoltre, il suo ruolo è anche quello di promuovere visioni condivise di sviluppo futuro e di assicurare il perseguimento dell'interesse collettivo e non degli interessi particolaristici attraverso trasparenza e rispetto delle regole.

Analizziamo ora le principali caratteristiche dei modelli di *governance*. Il primo aspetto da considerare è l'inclusività, ovvero la tendenza della *governance* a coinvolgere attori non convenzionali nelle arene decisionali, rendendoli protagonisti. In passato i soggetti privati erano prevalentemente esclusi dal prendere parte ai processi di decisione pubblica: non erano legittimati politicamente ed erano considerati portatori di interessi particolari e non universali.

Perché allora i paradigmi di *governance*, oggi, si basano sulla partecipazione di attori privati, in forma individuale e collettiva? In primo luogo va sottolineata la volontà di rendere i destinatari delle decisioni partecipi delle stesse, per assicurare coesione sociale e aumentare il livello di responsabilizzazione dei cittadini verso la cosa pubblica. In secondo luogo lo sforzo che si cerca di fare è di includere i destinatari non solo nella definizione delle decisioni, ma anche nella loro esecuzione. Un'ulteriore ragione per ampliare l'arena decisionale è utilizzare e valorizzare le competenze e i saperi esperti dei destinatari, depositari di conoscenze specifiche, che possono essere utili per l'individuazione di soluzioni appropriate per i problemi di tutta la comunità.

La seconda caratteristica dei modelli di *governance* è l'effettività, ovvero l'enfasi posta al raggiungimento di risultati efficaci e rispondenti alle reali esigenze dei cittadini. La *governance* è focalizzata sulle capacità dei sistemi locali di raggiungere obiettivi e di produrre effetti. Non comporta un impegno su questioni ideologiche, ma un investimento di conoscenze e risorse partecipative limitato a specifiche materie. È un modello orientato alla pratica e al raggiungimento dei risultati, che vengono ottenuti

cercando di evitare il più possibile l'insorgere di attriti e di atteggiamenti di resistenza da parte dei destinatari delle decisioni. Far condividere le decisioni invece che imporle, ottenere obbedienza senza emettere comandi, prevenire i conflitti piuttosto che risolverli costituiscono tendenze e tratti caratteristici della *governance*.

Un altro elemento importante è il concetto di rete. La *governance* è spesso associata alla capacità dei sistemi complessi di creare legami, coinvolgere gli interessati, renderli partecipi per valorizzare le loro competenze e individuare le risposte più efficaci alle esigenze della collettività. La rete è qualcosa che connette, collega, richiama rapporti di tipo orizzontale e non gerarchico. La *governance* non è anarchia, bensì una specifica modalità di esercizio del potere e produzione di regole, che funzionano predisponendo diversi tipi di maglie che legano soggetti, gruppi, comunità. È nella natura della rete l'approccio dialogico e interattivo, che presuppone ascolto e attenzione verso voci e istanze provenienti dai vari settori di cui si compone una comunità. Tale postura richiede capacità negoziali per arrivare a soluzioni condivise e comporta una continua interdipendenza e interazione tra le parti coinvolte, favorendo l'apprendimento reciproco. Le istituzioni, come si ricordava precedentemente, devono agevolare e permettere una composizione tra i vari interessi in gioco e i diversi punti di vista, diventando strutture di aggiustamento e di negoziazione. La grande varietà di forme assunte dalla *governance* (forum, tavoli, partenariati, consulte...) riflette la sua flessibilità nel cercare soluzioni e procedure *ad hoc*, a seconda dei contesti, degli attori coinvolti e degli obiettivi perseguiti.

3.2

Agire con

3.2.1

I cambiamenti nei servizi sociali

Ai fini dell'implementazione della misura di contrasto alla povertà Reddito di Cittadinanza i sistemi di governo nazionale, regionale e locale dovrebbero garantire nella pratica quell'integrazione e quell'inclusività che stanno alla base del paradigma di *governance*. Prima di affrontare questo tema ci soffermiamo sui cambiamenti che i servizi sociali italiani hanno vissuto, per inquadrare lo scenario amministrativo e organizzativo su cui si innestano o si dovrebbero innestare le azioni previste dalla misura. Negli ultimi decenni il sistema italiano dei servizi sociali è stato interessato da diverse riforme e cambiamenti organizzativi, basati sull'apertura dei processi decisionali ai destinatari stessi dei servizi e sul decentramento amministrativo. In particolare, rispetto a questo secondo punto possiamo qui citare alcune imprescindibili tappe che hanno segnato i servizi sociali e, in generale, il sistema amministrativo italiano.

Nel 1970 vengono istituite le Regioni e nel 1977, con il Decreto del Presidente della

Repubblica 616 avviene il trasferimento effettivo delle funzioni amministrative dei servizi sociali e l'attribuzione ai Comuni delle funzioni di organizzazione dei servizi sociali. È del 1978, inoltre, la L. 833/1978 *Istituzione del Servizio sanitario nazionale* (e contestualmente la creazione delle nuove Unità sanitarie locali, USL), evento chiave del processo di riforma per tutti i servizi alla persona, in cui viene sottolineata la necessità di integrazione tra settore sociale e settore sanitario, l'esigenza di programmazione e la rilevanza dell'approccio partecipativo:

«perché gli obiettivi proposti e i singoli interventi rispondessero effettivamente ai bisogni, occorre che cittadini e utenti, ma anche le formazioni sociali intermedie, avessero voce nel proporli e valutarli. La domanda di partecipazione fu certamente uno degli elementi caratterizzanti tutti i movimenti culturali e politici di quel periodo. In generale, il coinvolgimento partecipativo era ritenuto requisito necessario per garantire efficienza ed efficacia dei servizi alla persona» (Franzoni & Anconelli, 2014: 35).

Nel 1997 la riforma Bassanini introduce il principio di sussidiarietà, secondo il quale le decisioni vengono prese dall'organo di governo più vicino ai cittadini, ritenuto quello più capace di interpretare i bisogni della comunità locale. All'interno di questa cornice cominciano a svilupparsi le prime esperienze di collaborazione tra pubblico e privato, in seguito normate dalla Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, la L. 328/2000, e la riforma del Titolo V della Costituzione (Biondi Dal Monte & Casamassima, 2014). La L. 328/2000 sottolinea il passaggio dalla concezione di utente con bisogni a quella di persona nella sua totalità e l'assistenza non più e non solo considerata riparativa, ma risorsa per la protezione sociale attiva, la prevenzione e la promozione dell'inserimento della persona nella società.

Oltre a ciò la Legge ha stimolato una riorganizzazione strategica dei servizi, passando da un'azione esclusiva dell'ente pubblico a un'azione svolta da una molteplicità di attori, tra cui il Terzo settore, seguendo cioè i principi della *governance*. Ha anche consolidato il principio di sussidiarietà, declinabile in due differenti accezioni: verticale, ovvero la distribuzione delle competenze tra Stato e autonomie locali, in cui l'ente gerarchicamente inferiore svolge tutte le funzioni e i compiti di cui è capace, mentre l'ente sovraordinato interviene per surrogare l'attività, laddove le risorse e le capacità dell'ente sottordinato non consentano di raggiungere pienamente e con efficacia l'erogazione di un servizio; orizzontale, ovvero attività proprie del settore pubblico vengono svolte da attori privati (cittadini, associazioni, imprese sociali...) con l'intento di lasciare più spazio possibile all'autonomia privata.

Lo strumento che più di altri ha reso concreta la L. 328/2000 e ha sancito il passaggio da regimi di *government* a regimi di *governance* è il Piano di Zona. Attraverso di essi i Comuni, singoli, associati o compresi in un determinato Ambito territoriale, sono i titolari delle funzioni amministrative riguardanti gli interventi sociali a livello locale e svolgono un ruolo fondamentale nella programmazione integrata del sistema locale dei servizi e degli interventi sociali. Come espresso dalla Delibera 32 del 20 gennaio 2016 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione

«la programmazione deve avvenire in forma unitaria, a livello di ambito territoriale in luogo del singolo Comune, e integrata, in una logica di *governance* (con il coinvolgimento degli attori della società civile). I Comuni, associati negli ambiti territoriali di cui all'articolo 8, comma 3, lettera a) della L. 328/2000, d'intesa con le aziende unità sanitarie locali, devono definire il piano di zona dei servizi sociali secondo le indicazioni del piano regionale nell'ambito delle risorse disponibili per gli interventi sociali e socio-sanitari» (Autorità Nazionale Anticorruzione, 2016: 8).

Ai Piani di Zona partecipano, oltre ai Comuni, le aziende unità sanitarie locali, cooperative, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi che, attraverso l'accreditamento o specifiche forme di concertazione, concorrono, anche con proprie risorse, alla realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali previsto nel Piano.

Un altro fondamentale strumento è la co-progettazione, che nasce con l'intento di definire nuovi criteri per assicurare la collaborazione degli enti privati sin dalle fasi di programmazione - e non solo in quelle esecutive - delle politiche pubbliche a livello locale. È un modo per responsabilizzare maggiormente i soggetti sociali e per rafforzare il senso di appartenenza verso i progetti e i programmi promossi, attraverso procedure chiare, trasparenti e improntate all'efficacia e all'efficienza delle azioni messe in campo. Riportiamo di seguito due definizioni di questo concetto.

«La co-progettazione si sostanzia in un accordo procedimentale di collaborazione che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare in termini di partenariato tra amministrazioni e privato sociale e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell'impegno privato nella funzione sociale» (Autorità Nazionale Anticorruzione, 2016: 10).

«La co-progettazione ha per oggetto la definizione progettuale d'iniziativa, interventi e attività complesse, tenendo conto delle priorità strategiche evidenziate e condivise dall'ente pubblico, da realizzare in termini di partnership tra quest'ultimo e i soggetti del terzo settore individuati in conformità a una procedura di selezione pubblica» (Regione Lombardia, 2011: 18).

È chiaro dalle due definizioni come l'ente pubblico mantenga in capo a sé stesso la titolarità delle scelte, predeterminando gli obiettivi generali e specifici degli interventi, definendo gli interventi, stabilendo la durata del progetto e redigendo un progetto di massima per orientare gli altri attori nella predisposizione della proposta progettuale.

Le sfide del Reddito di Cittadinanza

All'interno di questa cornice, per l'implementazione dei Piani di Zona, della co-progettazione o di una misura complessa e multi-livello come il Reddito di Cittadinanza, è di fondamentale importanza che l'ente titolare dei servizi sociali abbia instaurato attorno a sé una rete integrata costituita da altri soggetti, tanto del settore pubblico quanto di quello privato.

Per le ultime due misure di contrasto alla povertà che il Governo Italiano ha introdotto, il Reddito di Inclusione (Rel) e il Reddito di Cittadinanza (RdC), ai servizi sociali territoriali è riservato un ruolo di primaria importanza, essendo titolari di quello che nel Rel era chiamato "progetto personalizzato di attivazione e inclusione sociale" e nel RdC "patto per l'inclusione sociale". Il percorso (si vedano i *Quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*) presuppone, per permettere a chi vi accede di beneficiare di sostegni e supporti adeguati, elevati livelli di integrazione tra servizi. I sostegni, inoltre, rientrano tra i livelli essenziali delle prestazioni (LEP) per le cui attuazioni sono chiamate in causa le amministrazioni locali e le relative reti dei servizi che hanno saputo strutturare. «Nei limiti delle risorse previste, i LEP vanno erogati necessariamente e accendono dei diritti soggettivi rispetto alla loro fruizione appropriata. Nel contempo i sistemi territoriali dei servizi, che sistemi di solito non sono, hanno fatto una fatica enorme a rispondere organizzativamente prima al Rel e ora al RdC» (Caiolfa, 2019). Sul tema dei livelli essenziali si veda anche il capitolo 6.

Dal punto di vista organizzativo, quindi, il Reddito di Cittadinanza è un dispositivo "multilivello" che include tre misure specifiche in tre diversi livelli territoriali e di governo: l'erogazione economica (comprensiva di contributo per l'affitto) a livello statale, il Patto per il lavoro a livello regionale (Centri per l'impiego) e il Patto per l'inclusione sociale a livello locale, con il fondamentale ruolo dei servizi. L'integrazione tra i vari livelli territoriali di governo e gestionali, tra differenti *status* (pubblico e privato) oltre che tra varie politiche (sociali, lavorative, educative, scolastiche, sanitarie, ecc.) tradizionalmente distinte, rappresenta una delle principali sfide che la misura porta con sé (Milani, Petrella & Colombini, 2019).

Tuttavia, ciò che permetterebbe una più efficace implementazione del Reddito di Cittadinanza non è solo una funzionale combinazione di più *policy*, ma anche una semplificazione dei diversi esistenti schemi di contrasto alla povertà:

«In Italia [...] rimangono moltissimi altri schemi poco o per nulla coordinati tra loro: la Carta acquisti [...], l'assegno alle famiglie con tre figli, le tante forme di pensioni di invalidità, il bonus bebè, il fondo affitto, i trasferimenti dedicati dei Comuni, gli sconti comunali sulle tariffe, l'assegno sociale e sicuramente altri ancora. Il RdC potrebbe essere l'occasione giusta per procedere verso una semplificazione» (Baldini, 2019: 9).

Per essere affrontata, la multidimensionalità della povertà richiede non solo uno sguardo aperto ai molteplici aspetti che concorrono a definirla, ma anche interventi che siano tempestivi e che evitino alle famiglie di transitare da un servizio all'altro a causa della scarsa o mancante collaborazione inter-istituzionale. Quella stessa mancanza che rende difficoltoso per un Ambito territoriale lavorare secondo l'approccio

proposto dagli strumenti e dalle Linee guida del Reddito di Cittadinanza. A tale criticità si deve aggiungere un'elevata eterogeneità territoriale dal punto di vista della cultura organizzativa, della capacità di fare rete tra sistemi differenti e, ovviamente, della numerosità dei beneficiari del RdC.

3.2.3

Le sfide della pandemia COVID-19: verso nuovi modelli

di *welfare*?

Nel dicembre 2019, in seguito ai primi casi accertati a Wuhan, provincia dello Hu Bei nella Repubblica Popolare Cinese, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha individuato la specie del nuovo Coronavirus, denominandola SARS-CoV-2, *Severe Acute Respiratory Syndrome* dovuta a un Coronavirus. La malattia provocata dal Coronavirus è stata identificata con la sigla COVID-19, composta da diversi elementi: *CO*rona *VI*rus *DI*sease (malattia provocata da Coronavirus). La sigla è stata diffusa l'11 febbraio 2020. In Italia l'ufficialità del primo contagio riconducibile al virus risale al 21 febbraio 2020 in provincia di Lodi; da quella data e per i successivi mesi il Paese è stato investito da una delle crisi sanitarie più gravi dal dopoguerra. Secondo i dati ufficiali del Ministero della salute, aggiornati al 16 agosto 2020, il numero totale di deceduti infetti da Coronavirus è pari a 35.396, quello totale dei positivi ammonta a 253.915. Entrambi i numeri sottostimano il reale impatto che la patologia ha determinato, poiché la comunità scientifica è ormai concorde nel sostenere che molti italiani, non ospedalizzati né sottoposti a tampone faringeo, sono o sono stati colpiti dal virus.

Le necessarie misure di contenimento dell'epidemia hanno di fatto interrotto il normale svolgimento delle attività sociali ed economiche. In particolare, con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 9 marzo 2020 si sono estese all'intero territorio nazionale le misure già stabilite dal DPCM dell'8 marzo 2020 per tutte le province lombarde e per altre quattordici province in Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto e Marche. Sono stati sospesi gli assembramenti in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Con il DPCM dell'11 marzo 2020, inoltre, sono state sospese le attività commerciali al dettaglio e i servizi di ristorazione.

Il cosiddetto *lockdown* e l'imposizione di regole relative al distanziamento fisico hanno modificato molte espressioni della vita collettiva, oltre che di quella familiare. Tra queste, la sfera lavorativa è una di quelle che ha dovuto maggiormente adattarsi e per numerosi settori il ricorso al lavoro a distanza e al lavoro agile ha permesso di non sospendere l'attività o l'erogazione di servizi. Tuttavia, vi sono ambiti occupazionali, professioni e mansioni per i quali la riorganizzazione risulta essere più complessa. Per i servizi sociali ed educativi rivolti alle famiglie, nello specifico, l'impossibilità di incontri in presenza ha rappresentato un'enorme sfida, di cui ancora se ne sta comprendendo la portata, tanto sui cittadini che sul sistema dei servizi stessi. Queste limitazioni hanno conseguentemente innescato alcune strategie alternative attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, garantendo alle fasce più vulnerabili della nostra società di beneficiare di sostegni e di mantenere la relazione d'aiuto e ai professionisti di rimanere fra loro connessi proseguendo, seppure in altra

forma, l'imprescindibile lavoro di equipe, organizzazione e pianificazione dei servizi. Lo *smart working*, o lavoro agile, è pertanto divenuto il paradigma di riferimento anche per i servizi sociali, e temi quali l'integrazione socio-sanitaria, la *governance* dei servizi e la multidisciplinarietà sono ancora più attuali e urgenti. Come hanno saputo rispondere i servizi a queste sfide? E, soprattutto, quali limiti e quali potenzialità questa digitalizzazione forzata ha reso evidenti nell'ambito dei servizi sociali ed educativi? Se in alcuni servizi lo *smart working* è stato accolto con scetticismo e difficoltà, in altri è stata l'occasione per misurarsi con nuovi strumenti, nuove modalità di lavoro e nuovi modi di interagire con famiglie e bambini, inaugurando, forse, un *welfare* in chiave *smart* (Milani, 2020) capace non di sostituire i percorsi di accompagnamento in presenza, ma di completarli e di facilitarne alcune parti.

I dati a disposizione, pur ancora frammentari, insieme a quanto emerge dal dibattito rispetto all'urgente necessità dettata dall'epidemia COVID-19 di adottare modalità *smart* di lavoro a distanza, rivelano una situazione molto differenziata sia dal punto di vista territoriale che di settore. Per quanto riguarda il primo aspetto, sembrano essere più attrezzate per il telelavoro le aree urbane e metropolitane, grazie a più moderne infrastrutture di rete, mentre paradossalmente le aree periferiche, montane e interne con maggiori criticità a livello viario e di trasporto sono anche quelle con le connessioni meno solide e sviluppate (Lo Presti, 2017; Mariotti & Di Matteo, 2020), pregiudicando nei fatti un'introduzione capillare ed efficace del lavoro a distanza. In merito al secondo aspetto, la tipologia e il settore di lavoro risultano determinanti per rendere applicabile il telelavoro. È evidente che alcune occupazioni non possono essere sconnesse da luoghi specifici o non possono prescindere dalla prossimità tra gli attori coinvolti, tuttavia proprio ciò che è accaduto in alcuni servizi sociali, tra i comparti apparentemente più difficili da rendere "telelavorabili", è sintomatico di un cambiamento di paradigma che ha investito molte sfere della nostra vita e che ha reso lo *smart working* il concetto con cui misurarsi (Petrella, Ius & Milani, 2020). L'idea alla base di questo approccio è di mettere a disposizione delle famiglie in situazione di vulnerabilità e, nel caso del Reddito di Cittadinanza, dei nuclei beneficiari per i quali è stato attivato un percorso di inclusione sociale, una gamma di servizi e interventi veicolati dalle nuove tecnologie e, in particolare, da strumenti immediati e diffusi capillarmente come i dispositivi mobili (*smartphone*, *tablet*), i computer, le piattaforme di condivisione, i servizi di messaggistica e quelli di videochiamata. Nonostante il D.L. 18/2020 del 17 marzo 2020 stabilisse la sospensione dei termini per la convocazione dei beneficiari e la sottoscrizione del PaS e del PaL, alcuni territori, in virtù dell'autonomia organizzativa, hanno optato per la prosecuzione del lavoro - a distanza - con i beneficiari già conosciuti e con i quali il Patto era in una fase avanzata o i sostegni erano già attivati. La Circolare 1/2020 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, infatti, ha permesso ai servizi di riorganizzarsi e di continuare il lavoro:

«si rimette all'autonomia organizzativa degli enti territoriali la facoltà di assicurare continuità alle attività rivolte ai nuclei beneficiari del reddito di cittadinanza, con particolare riferimento a quelle già avviate in considerazione dei bisogni emersi e dei percorsi già concordati, nonché di attivare particolari sostegni che si rendessero necessari alla luce di specifici bisogni che potrebbero emergere nell'attuale situazione¹».

¹ Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Circolare n. 1/2020 del 27 marzo 2020.

Più in generale possiamo affermare che per i nuclei beneficiari del RdC non ancora conosciuti dai servizi si sono interrotte le convocazioni anche per ragioni professionali: molti case manager non hanno ritenuto sostenibile né deontologicamente corretto sostituire il delicato momento del primo colloquio e dell'Analisi preliminare con una telefonata o una videochiamata. Sembrano avere esiti differenziati da territorio a territorio, invece, gli incontri di monitoraggio e di verifica in equipe multidisciplinare. Se per alcuni territori il ricorso forzato a riunioni *online* ha rappresentato un'opportunità da cogliere per superare le tradizionali difficoltà di integrazione e di incontro tra professionisti di servizi diversi, per altri le divisioni disciplinari e quelle relative agli enti di appartenenza si sono acuite, rafforzate da una scarsa padronanza dei mezzi telematici o da culture organizzative dei singoli servizi non ancora pronte o adeguatamente attrezzate per affrontare le sfide dello *smart working*.

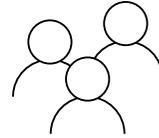
Forti del continuo contatto attraverso i forum tematici della piattaforma Moodle dedicata ai case manager in formazione e i *webinar* erogati *online* possiamo pertanto avanzare alcune sintetiche indicazioni relative alle modalità con cui i servizi hanno colto le potenzialità dello *smart working* in campo sociale e alle criticità incontrate.

- **Personalizzazione.** Ambiti territoriali che hanno maggiormente sperimentato interventi e sostegni a distanza sono stati capaci di differenziare gli strumenti e le pratiche adottate in corrispondenza di ciascun nucleo familiare e delle sue specifiche esigenze. Modalità che hanno funzionato bene per alcune famiglie possono non essere altrettanto adeguate per altre: il valore aggiunto dei case manager e dei professionisti in generale sta proprio nel saper proporre e negoziare con le famiglie stesse lo strumento più adatto a ciascuna situazione. In questi frangenti essere flessibili e sapere adattare le proprie professionalità e competenze a contesti inediti, come quelli determinati dalla pandemia, ha rappresentato un notevole vantaggio e ha garantito una vicinanza emotiva ai nuclei più colpiti direttamente (malattia e lutti) e indirettamente (perdita del lavoro, convivenze forzate, violenze domestiche amplificate dalla condizione di isolamento) dal Coronavirus.
- **Organizzazione.** Difficilmente servizi caratterizzati da criticità organizzative interne, chiusure nei confronti di altri interlocutori (istituzionali e non) e confusione nei ruoli hanno dimostrato rapidità e apertura nei confronti dell'utilizzo di strumenti telematici per i contatti con le famiglie e tra professionisti. La *governance* integrata tra servizi diversi e una matura cultura organizzativa si impongono quindi come prerequisiti fondamentali per poter gestire, in prima battuta, situazioni emergenziali come la pandemia COVID-19 e, in seconda battuta, per impostare ambienti di lavoro efficacemente attrezzati per affrontare le sfide dello *smart working*. Ciò si traduce nella necessità, per le pubbliche amministrazioni e per il privato sociale, di abbracciare un approccio maggiormente orientato alla responsabilizzazione degli operatori e basato sulla fiducia. Alla luce di questo, nell'ambito del Reddito di Cittadinanza assume una grande rilevanza il ruolo del case manager come professionista a cui è delegata la gestione della rete virtuale con altri colleghi e a cui è richiesta una capacità di interagire con differenti enti e attraverso strumenti e linguaggi diversi.
- **Dotazione.** Gli aspetti legati alle infrastrutture digitali, su larga scala, e alla dotazione di strumenti informatici, su scala ridotta, rappresentano imprescindibili

nodi per convertire in chiave *smart* il lavoro sociale. Il primo elemento fa riferimento alle tuttora persistenti differenze territoriali riguardanti la connettività digitale, che, come già ricordato in precedenza, vedono livelli disomogenei tra centri e periferie, aree urbane ed extra urbane. L'emergenza sanitaria e il conseguente *lockdown* hanno reso evidente una volta di più la necessità per il nostro Paese di dotarsi di un piano capillare e solido per l'estensione della banda larga, al fine di mettere tutti i territori nelle medesime condizioni. Il secondo elemento riguarda la dotazione di strumenti informatici e la diffusione di competenze informatiche tanto nei servizi quanto tra le famiglie. La sospensione, tra le altre, delle attività scolastiche, educative, assistenziali e la loro parziale riconversione in modalità *online* ha fatto emergere situazioni altamente differenziate. Se per alcune famiglie connettersi a un dispositivo per permettere ai bambini di seguire lezioni, laboratori e attività extrascolastiche o per proseguire il percorso di accompagnamento intrapreso con i servizi sociali o specialistici è stata un'operazione semplice e immediata, per una buona parte ha comportato enormi difficoltà, sia di natura materiale (possesto/non possesto di computer, *tablet*, rete internet) che di natura immateriale. Il *digital divide* è una criticità ancora molto presente nella nostra società e il rischio, a fronte di un repentino passaggio a modalità *smart* e di un massiccio ricorso ai mezzi telematici, è di aumentare le disuguaglianze sociali escludendo di fatto intere fasce della popolazione dalla fruizione di servizi essenziali come, appunto, quelli scolastici, educativi o sociali. Un altro tema è quello relativo alle competenze digitali dei professionisti: anche in questo caso una diversa dotazione di queste abilità tecniche e comunicative può determinare esiti diversi per le famiglie che accedono ai servizi. La proposta di servizi complementari e sostegni a distanza che possano sopperire alle temporanee sospensioni delle attività come accaduto durante l'emergenza Coronavirus dipende e dipenderà dalla diversa preparazione tecnica degli operatori.

Inoltre, un recente emendamento (3 luglio 2020) al Decreto Legge "Rilancio", ispirato alle criticità che i servizi sociali hanno attraversato durante la fase di *lockdown*, ha richiamato il diritto delle persone a godere dei servizi previsti al comma 4 dell'articolo 22 della L. 328/2000. Alla luce di ciò i servizi sociali, assistenziali e sociosanitari per le persone con disabilità e/o in situazione di vulnerabilità divengono servizi pubblici essenziali (sui livelli essenziali di assistenza sociale si veda anche il capitolo 6) che assicurano diritti costituzionalmente tutelati. Le Regioni dovranno ora adottare un piano specifico per le emergenze in modo da garantire continuità e accesso senza interruzioni a questi servizi, in caso di eventuali nuove misure restrittive.

Esercitazione:



La *governance* in discussione

La *governance* all'interno dei servizi sociali è un tema che può essere affrontato a vari livelli e per la trattazione del quale sono rilevanti e preziosi tutti i punti di vista. Questa esercitazione, pertanto, è pensata per poter essere replicata in differenti contesti e proposta come occasione di riflessione individuale o collettiva.

Partecipanti: Un gruppo di lavoro, un'equipe multidisciplinare

Durata: 1 ora

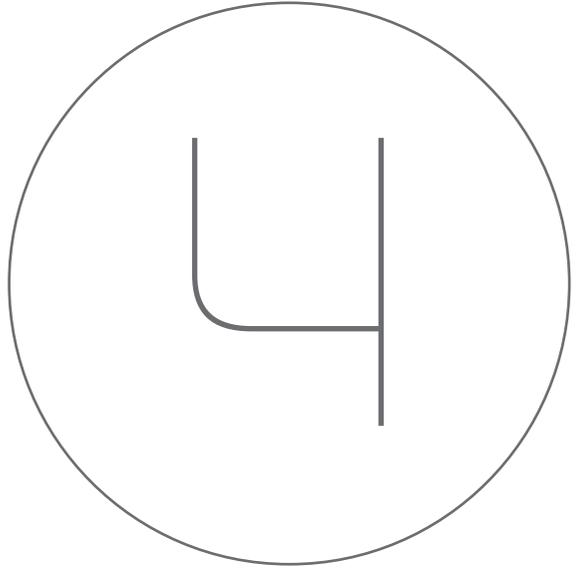
Materiali: Ogni gruppo/equipe si dota di

- Piano di Zona del proprio territorio
- Documenti relativi ad accordi, partenariati, convenzioni tra pubbliche amministrazioni e soggetti privati per la gestione e l'erogazione di servizi di cura, assistenza, accompagnamento, sostegno domiciliare, ecc.

Svolgimento:

Il gruppo/equipe viene sollecitato con le seguenti domande:

- Come è configurata la *governance* dell'Ambito in cui lavori?
- Nel vostro Ambito, come è strutturata la rete tra i diversi soggetti, pubblici e privati? Come sono stati coinvolti i soggetti del privato sociale nel contesto della misura?
- Come descrivereste il livello di integrazione tra il comparto sociale e quello sanitario esistente nel vostro ambito territoriale??
- Quando e con quali modalità il servizio sociale dialoga e collabora con le realtà private formali informali del territorio (associazioni, gruppi di volontariato, parrocchie, comitati di quartiere, ecc.)?
- Il servizio sociale professionale è aperto nei confronti del tessuto sociale locale e riesce a valorizzare queste risorse? Se sì, come? Se no, perché?



Il lavoro integrato in equipe multidisciplinare



Il lavoro integrato in equipe multidisciplinare

Marco Ius e Katia Bolelli¹

4.1

Conoscere e riflettere

4.1.1

Per una definizione di equipe multidisciplinare

Il lavoro in equipe multidisciplinare (EM) è divenuto una presenza indiscussa all'interno del lessico degli interventi sociali e sanitari a favore di persone che si trovano in situazione di vulnerabilità, svantaggio, malattia. Cuore dell'apparato concettuale della multidisciplinarietà è la relazione tra il concetto di conoscenza e di organizzazione sociale che vengono integrati in una visione funzionalistica e sistemica (Housley, 2017).

Trattasi di un'espressione relativa a un gruppo di lavoro che viene attivato soprattutto quando le "problematiche" che le persone portano fanno riferimento ad aspetti e ambiti della loro vita che, data la complessità che presentano, richiedono risposte diversificate, articolate e integrate a partire da diversi campi del sapere. Con l'aggettivo multidisciplinare si intende, infatti, la presenza di più discipline che concorrono alla comprensione dei fenomeni e alla loro gestione pratica, finalizzata a mettere in campo azioni volte al cambiamento e al miglioramento di una determinata situazione. Spesso si sente utilizzare anche l'espressione multiprofessionale che riferendosi alla presenza di molteplici professionalità, pone l'accento sul ruolo dei professionisti

¹ I paragrafi 4.1.1, 4.2.6, 4.2.7 e l'esercitazione sono attribuibili a Marco Ius; i paragrafi 4.1.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5 sono attribuibili a Katia Bolelli.

Nei paragrafi 4.1.2., 4.2.1, 4.2.4, 4.2.6 e 4.2.7 sono rielaborati alcuni contenuti presentati anche in Milani et al., 2015 e in Zanon et al., 2014.

con la relativa organizzazione necessaria per coordinare tali ruoli. Un'organizzazione che, d'altro canto, viene spesso connotata come a canne d'organo o a silos, per evidenziare l'aspetto della non comunicazione tra le diverse parti, la presenza di regole proprie e di modelli, strumenti e linguaggi eccessivamente specialistici, carichi di lavoro sbilanciati, parallelismi dei mandati e gerarchie professionali che faticano a trovare convergenze e innescano deleghe reciproche che a loro volta sono causa di buchi nelle maglie della rete entro i quali le persone che accedono ai servizi spesso cadono invece di trovare supporto e aiuto.

Se, come già esplicitato, multidisciplinare e multiprofessionale si riferiscono rispettivamente ai campi del sapere e alle professionalità, potremmo evidenziare che ciascuna professionalità, a partire dalla formazione di base, viene sviluppata in una logica multidisciplinare, basti guardare agli insegnamenti presenti nei diversi corsi di studio delle cosiddette scienze umane. Dunque, di per sé, ciascun professionista è già portatore di una certa multidisciplinarietà. D'altra parte, ciascuna identità professionale insieme con la relativa identità di servizio nel quale si esprime, è volta a porre in essere una serie di pratiche riflessive e operative specifiche che la differenziano dalle altre e che la rendono responsabile di determinati aspetti. Comprendere e sostenere l'umano richiede, dunque, di tenere insieme l'unitarietà e unicità di ogni umana vicenda, e contemporaneamente di mettere insieme quella pluralità di sguardi e di azioni da integrare tra loro al fine di rispondere a quel bisogno di "integrazione" di ciascuna persona che etimologicamente fa riferimento all'interezza in cui "nulla manca".

Il pensarsi come operatore all'interno di un'EM richiama, dunque, all'esperienza di sentirsi "necessario", nel senso di assumersi la responsabilità della propria professione nei confronti dell'altro, e contemporaneamente del non "essere abbastanza" e non "poter fare abbastanza", in quanto solamente la pluralità degli interventi può dare risposte supportive alle situazioni di vulnerabilità che le persone vivono.

Facendo riferimento agli studi sulla resilienza, notiamo che non è tanto la presenza di determinati fattori di rischio e di determinati fattori di protezione a condurre a percorsi resilienti, quanto l'interazione tra i fattori che le persone (che accedono ai servizi e che lavorano nei servizi) all'interno di un'ecologia umana sono in grado di porre in essere. Gli esiti positivi sembrano essere non tanto relativi alla risoluzione di un "problema", quanto la risultante della promozione, a partire da una situazione di difficoltà, di contesti facilitanti e rinforzanti che offrono alle persone la possibilità e la potenzialità di "farcela" e "farcela bene" incrociando positivamente le loro caratteristiche personali e familiari, con gli aspetti sociali, relazionali e fisici. Tale facilitazione avviene anche grazie alla possibilità di ascoltare e osservare come informazioni ed elementi noti almeno ad alcuni dei partecipanti della EM, possano essere composte e accostate dai saperi e dalle discipline, al fine di pervenire a una comprensione articolata e quanto meno sufficiente, della situazione problematica.

Ci si può chiedere dunque: il compito dell'EM consiste "solamente" nell'agire in una determinata modalità affinché la persona possa sviluppare una certa condizione, in una prospettiva di linearità causale, in cui il cambiamento è considerato il semplice prodotto di un'azione? Oppure, a partire dalla condizione della famiglia con la quale si attiva un PalS, si persegue il fine di porre in essere azioni che possano fungere da opportunità per la crescita dell'intero nucleo, agendo sul rapporto tra le condizioni personali, familiari e ambientali che favoriscono e sostengono il ben-essere delle persone? Il senso del coinvolgimento dell'EM nell'analisi consiste dunque nel de-

centrarsi dalle fonti di problematicità per centrarsi maggiormente sul grado e sulla modalità con cui vengono fornite "opportunità" e "facilitazioni": la possibilità e il cuore del cambiamento non sono situati né nelle singole persone o nel nucleo familiare, né nell'ambiente, ma si esprimono nell'intreccio fra i tre e nel processo in cui vengono fornite risorse che le persone saranno in grado di utilizzare per la propria capacitazione.

Il termine multidisciplinarietà evidenzia la necessità di guardare alle diverse aree che compongono la situazione di ciascun nucleo familiare (lavoro, salute, bambini, patrimonio, casa, ...) in modo non semplicemente giustapposto, ma arricchito dalla lettura integrata e dal contributo che proviene dai diversi approcci.

L'EM richiama dunque a un partenariato interprofessionale in grado di porre in essere un'offerta di servizi meno lineare, parallela e gerarchica e più integrata, che riesca a mobilitare le forze delle famiglie e l'insieme delle reti di aiuto disponibili, all'interno di una cultura ecosistemica integrata e diffusa (livello macro) che crea le condizioni dell'integrazione fra servizi (livello meso), la quale a sua volta crea le condizioni per il dialogo e il lavoro interprofessionale (livello micro fra operatori della stessa équipe e tra équipe e famiglie) e che, nel caso ci si trovi di fronte a specifiche difficoltà nelle relazioni intrafamiliari, crea le condizioni per rafforzare i legami nella famiglia (livello micro intrafamiliare).

4.1.2

Equipe multidisciplinari e Reddito di Cittadinanza

Nel Reddito di Cittadinanza il superamento della condizione di povertà da parte di nuclei familiari con bisogni complessi non può pertanto non essere accompagnato dal contributo del lavoro in EM, in quanto il sostegno strettamente economico viene interconnesso con una progettualità orientata alla rimozione degli "ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono lo sviluppo delle persone" e alla promozione di contesti che facilitino tale sviluppo. Si tratta dunque di un compito di corresponsabilità tra i diversi attori, ciascuno partecipe all'EM, gli operatori dei diversi servizi coinvolti e il soggetto che accede ai servizi insieme con la sua famiglia. Questi ultimi sono i massimi esperti della propria condizione di vulnerabilità e portano in EM conoscenze informali che gli operatori potranno integrare con lo sguardo proveniente dalla propria *expertise* professionale al fine di co-progettare un percorso personalizzato di sostegno.

Nonostante la famiglia non sia formalmente parte dell'EM, questo lavoro non può dunque essere svolto senza la famiglia e il cosiddetto "ingaggio" diventa una condizione necessaria in quanto tutti, famiglia e operatori, vanno coinvolti e sollecitati a fornire il proprio contributo.

Poiché ogni gruppo non funziona solo in quanto "agglomerato" di persone che si riuniscono, ma necessita di un impegno personale e collettivo per il raggiungimento di un obiettivo stabilito in modo comune, anche l'EM ha bisogno di essere accompagnata per poter funzionare come gruppo di lavoro e attivarsi nell'assolvimento del compito assegnato.

Il case manager rappresenta la figura di riferimento dell'EM in quanto ha il compito di coordinare il lavoro, curare la compilazione degli strumenti, e coordinare la realiz-

zazione degli interventi e il monitoraggio. Tali azioni vengono messe in atto tenendo conto dell'organizzazione che ciascun territorio si dà e delle modalità operative tra diversi servizi presenti nel territorio.

Il compito del case manager ha un'importanza cruciale nel programma, ai fini di promuovere un approccio di cui i servizi possano appropriarsi, in modo che diventi stabile e ordinario nell'assetto organizzativo e professionale di ogni Ambito territoriale. Il case manager svolge in questo senso un ruolo di "parità competente" con gli operatori e di co-apprendimento perché quando aiutiamo gli altri a imparare, impariamo meglio e di più anche noi stessi. Inoltre, svolge anche un ruolo di mediazione tra il percorso metodologico previsto dal percorso e le peculiarità del contesto locale dove ogni equipe lavora, ma soprattutto le caratteristiche specifiche (in termini di bisogni e risorse) di ogni famiglia che partecipa al percorso. È quindi una funzione che può essere definita di *scaffolding* (Wood, Bruner & Ross, 1976): il termine, che in italiano possiamo tradurre con "impalcatura", viene usato come metafora per indicare l'intervento di una persona più esperta che ne supporta una che in quel momento è meno esperta nell'effettuare un compito, risolvere un problema o a raggiungere un obiettivo che non riuscirebbe a conseguire in quel momento senza un sostegno (Vygotskij, 1934). Si tratta quindi di una forma di accompagnamento che è speculare alla relazione di prossimità che si stabilisce tra i componenti dell'equipe multidisciplinare e la famiglia.

In sintonia con l'approccio della capacitazione, l'EM può configurarsi dunque come una comunità di pratiche finalizzata al cambiamento della situazione di svantaggio di un nucleo familiare, un luogo in cui far interagire, integrare, confrontare e interrogare i diversi modelli di pratica professionale. Va ricordato che parte del lavoro riguarda la presa delle decisioni e la negoziazione dei passi da compiere, un processo che coinvolge gli aspetti di "potere" che va governato al fine di promuovere nella persona che accede ai servizi il proprio "potere" sul cambiamento della sua situazione. Un tema importante per le EM è la condivisione delle informazioni e la relativa confidenzialità delle stesse che richiede a ogni EM di trovare un proprio equilibrio fra il passaggio delle informazioni necessarie al gruppo per operare e il preservare la relazione d'aiuto avviata tra il professionista e la persona richiedente il beneficio economico.

Agire con

PERCORSO PER L'INCLUSIONE SOCIALE Servizio sociale

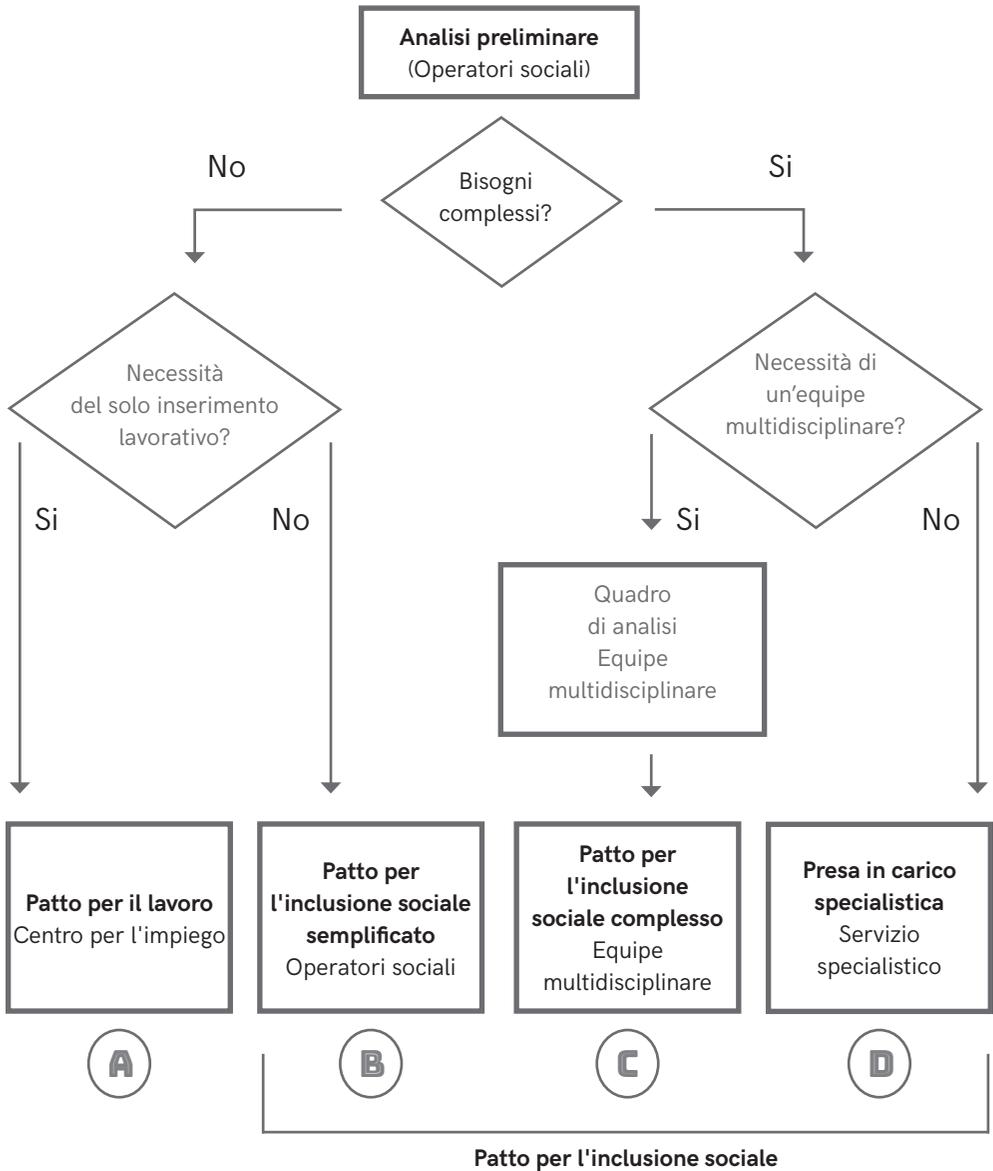


Figura 1: Il percorso per l'inclusione sociale. Fonte: *Linee guida. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale.*

Indicazioni operative

In Italia la formazione delle equipe multidisciplinari risponde a molteplici protocolli di integrazione fra servizi che rappresentano la variegata organizzazione del sistema di *welfare* del nostro Paese; le indicazioni operative non potranno quindi suggerire modalità di convocazione e livelli di coinvolgimento fra unità di servizio, ma intendono proporre al case manager alcune attenzioni per garantire una buona "manutenzione" alle EM.

Prima di presentare alcune indicazioni operative, ricordiamo che nel RdC l'attivazione dell'equipe multidimensionale per il Quadro di analisi è prevista quando nell'Analisi preliminare emergono bisogni acuti/complessi che richiedono un'analisi approfondita e la definizione di un progetto per il nucleo con il supporto di molteplici figure professionali (vedi figura 1).

Come si legge nelle Linee guida, la figura di riferimento dell'EM (case manager) ai fini della realizzazione del PalS viene individuata sulla base dei seguenti criteri:

- opera nel servizio sociale territoriale ovvero nel servizio competente in riferimento al bisogno prevalente;
- è legittimata a gestire la situazione all'interno del sistema di responsabilità del proprio servizio e del proprio ente;
- è in condizione di gestire la situazione perché conosce gli altri professionisti e servizi dell'EM, sa come e quando entrare in contatto con loro e può farlo: è in grado di tenere le fila del lavoro e di coordinarlo in modo efficace (dimensione organizzativa);
- è in grado di costruire una relazione di fiducia con il nucleo familiare (dimensione relazionale).

Atteggiamenti per il funzionamento dell'EM:

ostacoli e facilitazioni

Secondo l'approccio delle *capabilities*, il lavoro con le EM fa perno sulla partecipazione di tutti i componenti. Tale partecipazione è il risultato di un lavoro di dialogo, fiducia e responsabilizzazione, che consente ai singoli e alle famiglie di assumere gradatamente un atteggiamento proattivo rispetto alla propria situazione (si veda la Scheda 1 nella sezione *Materiali per la formazione*, in cui si evidenziano gli atteggiamenti che possono ostacolare la partecipazione e quelli che la facilitano, centrandosi sulle risorse e il contributo di ogni singolo partecipante). Tra i compiti del case manager vi è quello di promuovere tali facilitazioni affinché il gruppo possa assolvere i compiti di lavoro previsti nelle varie fasi del percorso di RdC (si veda anche il capitolo 5).

L'EM a configurazione predefinita *versus* a "geometria variabile"

Non esiste un'unica e ideale composizione di un'equipe multidisciplinare, non è definibile a priori un unico gruppo che compilerà tutti i Quadri di analisi. L'equipe multidisciplinare è il dispositivo che si predispose ad approfondire i bisogni complessi del cittadino richiedente che sono stati rilevati dall'Analisi preliminare e per questo è composta da professionisti a conoscenza di elementi necessari a comprendere la situazione del singolo o del nucleo familiare.

Le Linee di indirizzo nazionali *L'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità* raccomandano che

«nel rispetto delle eventuali modalità già previste negli Ambiti territoriali che prevedono procedure stabili e integrate di funzionamento di equipe multidisciplinari, costruire l'equipe secondo un criterio "a geometria variabile", per cui essa è composta da un gruppo costante di professionisti (equipe di base), che individua tra i propri componenti un responsabile del percorso con la famiglia, e da una serie di professionisti e di altre figure che si possono aggiungere di volta in volta e a seconda della situazione (equipe allargata)» (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2017: 44).

Sarà quindi il case manager che, coniugando gli esiti derivanti dai dati caricati sulla piattaforma GePI con la conoscenza del territorio, del sistema sociosanitario e dell'area delle politiche del lavoro, inviterà i cittadini che risulteranno esserne i destinatari, alla seconda fase della valutazione multidimensionale prevista dal QA, prima di procedere con la sottoscrizione del progetto personalizzato. Come abbiamo visto poco sopra, il case manager, generalmente operante all'interno del servizio sociale territoriale, è il responsabile del caso e rappresenta la figura di riferimento della famiglia, ha compiti di coordinamento dell'equipe, di raccolta delle informazioni e di compilazione della strumentazione predisposta.

Le EM possono quindi essere gruppi dove non sussiste a priori la conoscenza fra tutti i partecipanti e per questa ragione sarà molto utile che il case manager introduca l'incontro facilitando le presentazioni, descrivendo gli obiettivi delle EM nella cornice del D.L. 4/2019 e riferendo agli invitati le ragioni delle singole convocazioni; altrettanto importante sarà ricordare la tempistica della procedura e i compiti dei partecipanti.

Ciascuno partecipa ed è corresponsabile

Nell'equipe multidisciplinare la dimensione gerarchica che si costituisce intorno a incarichi, mansioni e all'anzianità di servizio passa in secondo piano a favore di una dimensione di corresponsabilità e gli apporti di ciascun professionista diventano ugualmente importanti.

Il case manager invita all'incontro (è sempre meglio invitare condividendo il perché dell'invito, che convocare come azione prescrittiva) sulla base di quanto è emerso o sta emergendo dal Quadro di analisi. Dunque, è buona prassi che l'operatore concordi con la famiglia chi invitare (ad esempio l'operatore del Centro per l'impiego, del consultorio, della pediatria di base, ecc.). Se da una parte si riconosce che la famiglia possa essere meno consapevole in merito a chi coinvolgere (ad esempio per difficoltà personali o per mancanza di informazioni sul sistema dei servizi ecc.), dall'altra è risaputo che quando l'operatore promuove la co-decisionalità, questo è un fattore chiave nel processo di partecipazione e di adesione a un progetto.

Una volta riunita l'EM, è compito del case manager, *in primis*, e dei partecipanti, promuovere in tutte le fasi di lavoro il massimo livello di partecipazione possibile sia dei componenti del nucleo con cui si sta operando, sia dei colleghi e di eventuali cittadini coinvolti (si veda la Scheda 2 nella sezione *Materiali per la formazione*) anche attraverso l'utilizzo di tecniche di facilitazione utili a mettere in comune idee e rappresentazioni rispetto a una tematica, a rendere esplicite posizioni individuali e a negoziare significati nuovi all'interno di un gruppo (*brainstorming*, gettone della parola, tecniche narrative ecc.).

4.2.5

La comunicazione fa la differenza

La cura degli scambi comunicativi, in particolare da parte del case manager, diventa un'attenzione necessaria perché l'EM proceda in una condivisione delle informazioni che eviti la difesa di posizioni, favorisca la destrutturazione di precomprensioni e alimenti la ricerca di informazioni aprendosi a nuovi significati. Il case manager ha la responsabilità di facilitare la comunicazione all'interno dell'EM affinché essa avvenga in un clima di collaborazione e stima reciproca, valorizzando il contributo che tutti possono portare nell'osservare una specifica situazione, tenendo sempre al centro il beneficiario, la sua famiglia e il senso dell'intervento.

Il case manager potrà ricordare l'importanza di parole, gesti e comportamenti fin dai primi momenti dell'incontro di una EM. Inoltre, il suo approccio di lavoro sarà di modellamento per tutti i componenti del gruppo suggerendo una disponibilità all'ascolto e alla riflessività, che non diventino solo un prerequisito per la gestione ordinata dell'incontro ma garantiscano uno sguardo aperto a nuove opzioni. Le abilità comunicative già ricordate nella formazione *online* e in presenza, e proposte nella Scheda 4 nella sezione *Materiali per la formazione* di questo Quaderno, sono un utile contributo sia per la formazione dei colleghi sia come sunto degli aspetti "da non dimenticare" per il buon andamento di una comunicazione in un gruppo di lavoro qual è l'EM.

Una comunicazione aperta e circolare può così dare spazio ai contributi che possono venire da un gruppo che sceglie la postura dell'ignoranza creativa. Piero Formica, nel video sull'ignoranza creativa, proposto durante la sessione formativa in presenza (<https://www.youtube.com/watch?v=pxj8o7m0a8s>) per migliorare la capacità di leggere le situazioni, suggerisce che tale postura possa essere promossa dal case manager anche per superare un eventuale stato di *impasse*: «Quel che vedi dipende dalla prospettiva in cui ti trovi. Per riuscire a vedere la tua prospettiva, devi cambiare prospettiva» (Sclavi, 2003: 63).

La circolarità delle informazioni e il segreto professionale nel rapporto tra professionisti e con le famiglie

Un aspetto importante riguarda la gestione e la riservatezza di quelle particolari informazioni che il beneficiario condivide con qualche singolo operatore dell'EM e l'eventualità che quest'ultimo possa metterle a disposizione dell'EM. Le Linee guida ricordano che il segreto professionale è finalizzato a mantenere un patto di lealtà con la persona e ribadisce l'impegno di ogni professionista ad assumere un'attitudine etica di profondo rispetto della dignità e della *privacy* di ogni famiglia.

Compito di ciascun professionista e dell'equipe nella sua interezza da una parte è quello di raccogliere le informazioni utili alla compilazione dell'Analisi preliminare e al successivo eventuale accompagnamento della famiglia, e dall'altro di garantire la specificità dei tanti possibili rapporti che le famiglie instaurano con i diversi servizi e i loro operatori. La famiglia ha bisogno di essere garantita del fatto che l'EM "non parli alle sue spalle", non denigri il suo agire, non assuma un atteggiamento giudicante, ma piuttosto orientato a promuovere cambiamento e accompagnare tale cambiamento per renderlo concreto.

La relazione che si costruisce con la famiglia è all'insegna della trasparenza fra professionisti e famiglie, per cui la famiglia conosce, sin dall'inizio, in quale direzione si sta andando (co-costruzione degli obiettivi e condivisione della finalità complessiva del progetto), in quale fase dell'intervento ci si trova, chi sa che cosa fra gli operatori, quali sono le informazioni che passeranno e fra quali operatori e perché, ecc.

In questa prospettiva, mantenere il segreto professionale vuol dire, ad esempio, d'accordo con il genitore, che il responsabile della famiglia comunichi all'operatore del Centro per l'impiego eventuali preoccupazioni rispetto alla gestione dei figli, in modo che l'operatore del Centro per l'impiego ne possa tenere conto anche nella ricerca del lavoro, se è questo l'obiettivo del progetto.

Vuol dire altresì astenersi da tale comunicazione se non c'è l'accordo della famiglia, considerando la costruzione di tale accordo un punto d'arrivo piuttosto che di partenza. Da tenere presente inoltre che non passare queste informazioni tra colleghi di enti e/o servizi diversi può rendere più difficoltoso il raggiungimento dell'obiettivo finale (ad esempio la ricerca del lavoro), ciò può comportare, invece, di tradire il patto di fiducia con la famiglia con cui ci siamo ingaggiati a costruire un progetto efficace per rendere possibile il cambiamento.

I tutoraggi

Con tutoraggio si intendono le azioni da parte del case manager che hanno la finalità di sostenere e promuovere i processi organizzativi e metodologici necessari per l'attuazione del programma e che pertanto in nessun caso si connotano come un intervento di supervisione socioeducativa o psicologica rispetto alla situazione delle famiglie che gli operatori stanno seguendo.

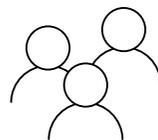
Il lavoro del case manager è da una parte il coordinamento di ciascuna EM in riferimento alla singola situazione del richiedente beneficio economico, dall'altra può essere anche la promozione e l'organizzazione di contesti in cui gli operatori si incontrano per "ripensare a ciò che si fa". L'approccio delle comunità di pratiche evidenzia, infatti, che è possibile imparare attraverso la riflessione e il confronto sulle pratiche stesse. Questi incontri di tutoraggio possono essere organizzati a seconda degli obiettivi, dei partecipanti (ruolo e numero), dei contenuti e della fase di implementazione del percorso. I tutoraggi si possono configurare:

- come contesti di supporto al lavoro con tutte o con un certo numero di famiglie, in questo caso si stimola l'aiuto reciproco tra operatori e la costruzione in maniera induttiva di apprendimenti generali a partire dalle situazioni specifiche delle famiglie (ad esempio, attraverso l'utilizzo di "studi di caso"),
- come contesti di approfondimento dal punto di vista teorico e operativo di tematiche trasversali al programma (ad esempio, utilizzo degli strumenti, livelli e modalità di partecipazione delle famiglie, efficacia del lavoro in equipe, valutazione multidimensionale come analisi dei bisogni e delle risorse, costruzione dei PaS, ecc.).

Non è naturalmente possibile indicare una sequenza standardizzata di tipologie di tutoraggio da programmare, ma la scelta da parte del case manager e le stesse equipe della modalità più utile con cui organizzare gli incontri potrebbe essere orientata da alcune domande:

- Qual è la fase del percorso in cui stanno lavorando le equipe? (ad esempio: compilazione dell'AP o del QA, costruzione del PaS, monitoraggio della progettazione, verifica degli obiettivi, impegni e sostegni concordati nel PaS, ecc.).
- Quali sono i bisogni espressi e inespressi (e quindi da rilevare) delle diverse EM nella risposta ai bisogni complessi del cittadino?
- Qual è il grado di conoscenza di RdC da parte dei componenti delle equipe e quali sono i contenuti che richiedono un consolidamento? (*framework* teorico, approccio metodologico, strumenti per l'analisi e la progettazione, organizzazione del servizio territoriale, ecc.).
- La situazione di una singola famiglia può diventare tema di riflessione e occasione di apprendimento reciproco anche per le altre equipe? Eventualmente attraverso quali tecniche formative?

Esercitazione:



I quadrati cooperativi

L'attività dei quadrati cooperativi o quadrati spezzati permette ai partecipanti di riconoscere e osservare i possibili funzionamenti di un gruppo di lavoro e quindi di un'EM, soffermandosi sulle dinamiche organizzative e relazionali interne a un gruppo impegnato nello svolgimento di un compito.

Partecipanti: Un gruppo da 30 persone suddiviso in sottogruppi composti da 6 partecipanti (5 con il ruolo di giocatori e 1 di osservatore).

Durata: 45'

Materiali: Ogni sottogruppo riceve un *kit* di gioco composto da

- una busta grande in cui inserire le 5 buste
- un foglio di istruzioni da consegnare all'osservatore (si veda la Scheda 3 nella sezione *Materiali per la formazione*)
- 5 buste contenenti dei pezzi di cartoncino come da schema che consentono di formare 5 quadrati il cui lato misura 10 centimetri (si veda la Scheda 3 nella sezione *Materiali per la formazione*)

Svolgimento:

- ① Il case manager suddivide il gruppo in sottogruppi di massimo 6 partecipanti; in ogni sottogruppo viene nominato un "osservatore" che ha il compito di aprire la busta grande, leggere le istruzioni, assicurarsi che le regole vengano rispettate e osservare quanto accadrà nel gruppo, per tutta la durata dell'attività. Nel caso il gruppo non sia suddivisibile in sottogruppi di 6, si suggerisce di valutare se assegnare il ruolo di osservatore a più persone, oppure di non assegnare tale ruolo e far giocare il sottogruppo composto solo da 5 partecipanti.
- ② Il case manager consegna una busta grande a tutti gli osservatori e consegna a tutti i partecipanti le prime istruzioni «Nella busta grande ci sono altre 5 buste. Ognuna di queste piccole buste contiene diversi pezzi di una certa forma, con le quali si possono comporre dei quadrati. Il compito di ogni gruppo, al segnale di via, è di formare 5 quadrati esattamente della stessa grandezza (10 centimetri). Il compito non è terminato finché ogni partecipante non ha davanti a sé un quadrato completo, esattamente della stessa grandezza degli altri. L'obiettivo è che ogni giocatore all'interno del sottogruppo costruisca il proprio quadrato nel minor tempo possibile. Il gruppo che completa per primo tutti e 5 i quadrati, vince».
- ③ Il case manager elenca le regole da osservare durante il gioco:
 - nessuno può parlare;
 - nessun partecipante può pregare un altro di dargli un pezzo o segnalargli in qualche modo che lui ha bisogno di un determinato pezzo;

- ogni membro può, se vuole, mettere i pezzi al centro del tavolo o darli a un altro membro, però non può mai intervenire in forma diretta sulla costruzione di un altro;
 - se viene donato un pezzo non lo si può rifiutare. Lo si può mettere al centro successivamente;
 - ogni membro può prendere dal mezzo un pezzo, ma nessuno può montare delle parti al centro del tavolo.
- ④ Successivamente, l'osservatore del gruppo:
- apre la busta grande e consegna a ogni partecipante una delle 5 buste in essa contenute;
 - dà il via all'inizio del lavoro di composizione e chiude il tempo, che scade quando tutti hanno messo insieme il loro quadrato.
- ⑤ Al termine dell'attività viene proposta una fase di *debriefing* che può essere svolta:
- direttamente in plenaria coinvolgendo tutti i partecipanti e curando di dare voce sia agli osservatori sia ai giocatori;
 - in due momenti: nel sottogruppo di lavoro (con l'obiettivo che il sottogruppo rifletta sul processo di lavoro, sull'individuazione delle strategie e sul fronteggiamento delle difficoltà) il case manager dà parola agli osservatori invitandoli a condividere quanto hanno rilevato e ai giocatori invitandoli a condividere l'esperienza;

Debriefing:

Focus sull'esperienza

- Cos'è successo? (che cosa i diversi giocatori hanno fatto e come hanno raggiunto il risultato?)
- Come si è sentito ciascun giocatore durante il gioco? (quando un giocatore ha preso un pezzo che avresti voluto? Quando qualcuno ha completato il suo quadrato e si è sentito compiaciuto? Quando qualcuno era lento? O non vedeva che le cose non stavano funzionando per gli altri?)
- Qualcuno ha finito la sua figura e poi l'ha disfatta per aiutare gli altri?
- Come avete comunicato? Qual è stata la sfida nel creare un modo di comunicare?
- Com'è avvenuto il processo decisionale?
- Qualcosa è andato storto?
- Che cosa vi avrebbe permesso di trovare la soluzione più velocemente?

Focus sul parallelo con il lavoro in EM

- Quali similitudini potete trovare con il funzionamento di una EM?
- E con il vostro ruolo di case manager?
- E con le dinamiche relazionali nelle famiglie?
- Che cosa può voler dire "mettere i propri pezzi al centro", "non poter intervenire sul quadrato dell'altro", "disporre di pezzi di diverse dimensioni"?



**La valutazione
e progettazione
multidimensionale
e partecipativa**



La valutazione e progettazione multidimensionale e partecipativa

*Mariella Giachino,
Giovanna Murru,
Anna Zenarolla,
Paola Milani¹*

5.1

Conoscere e riflettere

5.1.1

I cambiamenti nelle famiglie

Nella prima parte delle Linee guida del Patto per l'inclusione sociale (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a), vengono presentati la finalità (cap. 2), il significato (cap. 3), i contenuti (cap. 5), il metodo (cap. 6) e i criteri (cap. 7) del Patto per l'inclusione sociale che i servizi sociali dei Comuni (cap. 4) sono chiamati a definire con i beneficiari del Reddito di Cittadinanza al fine di accompagnare il contributo economico con un progetto orientato alla rimozione delle condizioni che sono alla radice della situazione di povertà. Le Linee guida sottolineano che il RdC non è solo un beneficio economico ma lo strumento che, attraverso l'erogazione di un beneficio economico, si propone di sostenere la persona/famiglia nel suo percorso di uscita dalla situazione di povertà o fragilità in cui si trova.

È fondamentale ricordare sempre questa finalità, per non confondere il mezzo - il beneficio economico - con il fine - cambiamento della persona/famiglia. È questo fine ultimo, infatti, ciò che consente tanto alla persona/famiglia quanto agli operatori che la accompagnano di evitare di cadere nell'assistenzialismo.

Se il fine ultimo perseguito con il RdC è il cambiamento della situazione di bisogno in

¹ I paragrafi 5.1.2, 5.1.3, 5.1.5 sono un adattamento di Milani (2018: 226-228) e Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019a: 18-24). I paragrafi 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4, 5.1.5, 5.1.6, 5.1.7 sono attribuibili a Anna Zenarolla; il paragrafo 5.2 e le esercitazioni sono attribuibili a Mariella Giachino, Giovanna Murru, Paola Milani.

cui la persona/famiglia si trova, non si può procedere senza una chiara e completa comprensione dello stesso. Non a caso parliamo di comprensione dei bisogni perché lo sforzo che l'operatore è chiamato a fare è quello di analizzare la domanda che la persona/famiglia porta al servizio per decodificarla e individuare quali esigenze la motivano al fine di meglio poter riconoscere le strategie e gli interventi con cui cercare di superarle.

La persona/famiglia giunge al servizio con una domanda - nel caso specifico la domanda di RdC. Se il fine ultimo, però, non è rispondere a questa domanda con l'erogazione monetaria, ma aiutare la persona a non dover più formulare quella domanda, allora è fondamentale approfondire e raggiungere il vero motivo che la fa sorgere. Altrettanto fondamentale è riuscire a distinguere le carenze, i limiti della persona/famiglia da quelle che sono le sue risorse e potenzialità, per cercare di colmare i primi valorizzando le seconde in modo tale che la persona possa recuperare e rafforzare la fiducia in sé stessa e la propria capacità di affrontare e auspicabilmente superare le situazioni difficili. Da queste dimensioni può partire lo sforzo per guardare in avanti, ossia progettare azioni di cambiamento per la persona/famiglia e con la persona/famiglia. Si tratta quindi di dar vita nella persona/famiglia a un processo circolare e dinamico di analisi, valutazione, progettazione e azione che, mobilitando l'insieme delle sue risorse e di quelle del suo ambiente di vita, generi cambiamento.

5.1.1.2

Le azioni chiave: tra interconnessione e circolarità

Le azioni chiave, interconnesse tra loro, di cui si compone questo processo si possono articolare in:

- **analizzare:** ascoltare e raccogliere informazioni dalla vita reale e da appropriati strumenti di analisi (questionari, ecomappe, genogrammi, *checklist*, scale, test ed eventualmente diagnosi), opinioni e voci dei singoli attori, punti di vista, osservazioni, descrizioni di fatti avvenuti, ecc. L'operatore assume sia la funzione dell'etnografo, che osserva, documenta, ipotizza, che dell'archeologo, che scava, esplora senza saturare la curiosità, non per consigliare, dirigere, risolvere, ma per apprendere.
- **valutare:** ha due significati prevalenti.
 - a) costruire *assessment*, quindi selezionare fra le diverse informazioni e i diversi dati, ricomporli in un nuovo ordine, collegandoli fra loro, attribuendo significato, cercando e costruendo ipotesi per avviare l'azione (valutazione iniziale). Ascoltare, analizzare, valutare sono tre azioni diverse, indispensabili l'una all'altra. Se considerate nel loro insieme, aiutano il comprendere, comprendere pienamente con la mente e con il cuore: «c'è una non coincidenza fra fatti e verità, fra constatazione e comprensione» (Agamben, 1998: 8);
 - b) ripercorrere tutte le fasi del percorso realizzato per comprendere, nell'insieme, ciò che ha funzionato e ciò che non ha funzionato in relazione all'analisi costruita inizialmente e agli obiettivi raggiunti e non raggiunti previsti dal progetto (valutazione complessiva), che comprende:
 - progettare: definire gli obiettivi, le tempistiche, i compiti, le azioni e le responsabilità, prendere decisioni che orientino l'agire pratico (ma prima



Figura 2: Il percorso della valutazione

di tutto è restituire il futuro e la dignità).

- agire: mettere a disposizione delle famiglie sostegni, azioni, interventi che permettano loro di costruire nuovi apprendimenti e realizzare gli obiettivi previsti nel progetto nella vita quotidiana.

Queste quattro azioni sono tra loro interconnesse perché esiste un'interazione continua, un rapporto circolare, fra valutazione, progettazione e azione: l'una alimenta l'altra e da quest'ultima trae ulteriore nutrimento. Si parla pertanto di valutazione e progettazione multidimensionale, partecipativa e trasformativa, in quanto la finalità dell'analisi svolta insieme ai nuclei familiari non è la valutazione in sé, quanto la valutazione comprensiva della progettazione, ossia la co-costruzione con i beneficiari di un Patto, concordato e realizzabile in tempi definiti che permetta l'avvio di un percorso di capacitazione e uscita dalla povertà.

La progettazione mediante un approccio di tipo partecipativo, basato sul dialogo, la fiducia e la responsabilizzazione, consente ai singoli e alle famiglie di assumere gradatamente un atteggiamento proattivo rispetto alla propria situazione. Questa interconnessione dinamica si realizza qualora le varie azioni vengano svolte con un atteggiamento appropriato, con un metodo preciso e avvalendosi di adeguati strumenti.

5.1.3

Analizzare

In questa fase, rivolta ad ascoltare e raccogliere informazioni dalla persona/famiglia diventa importante assumere la postura di chi esplora un territorio sconosciuto piuttosto di quella di chi indaga una situazione con l'obiettivo di scovare indizi utili a trovare il colpevole più che la vittima. È la postura della cosiddetta "ignoranza creativa

e ricerca delle ricchezze”, quella che affonda le proprie radici nella prospettiva dei “bisogni-forze”. La prospettiva dei “bisogni-forze” è una prospettiva che aiuta a vedere positivamente anche la persona che si trova in una situazione di bisogno, a partire dalla considerazione che ogni persona, in quanto tale, per sua costituzione è bisognosa. I bisogni che avverte sono il motore del suo sviluppo e in tal senso possono essere considerati positivamente. Al tempo stesso essi sono colmabili solo attivando la persona a compiere un movimento che la porta a uscire da sé, a entrare in relazione con chi può aiutarla e anche da questo punto di vista possono essere considerati in un’accezione positiva. La prospettiva dei bisogni è quella che ci fa avvicinare alla persona in situazione di difficoltà con un approccio positivo e non giudicante, che in modo molto neutro considera la situazione in cui essa si trova come necessitante un aiuto.

Nella fase dell’analisi, però, torna utile anche il modello bioecologico dello sviluppo umano, che aiuta a comprendere soprattutto lo sviluppo del bambino sottolineando come esso, pur molto influenzato dai genitori e dalla famiglia in senso stretto, in realtà riflette l’influenza di una pluralità di fattori che compongono l’ambiente più ampio di vita del bambino e della sua famiglia, la sua bioecologia. Questa prospettiva è utile per comprendere anche le situazioni degli adulti, mettendo in luce come anch’esse siano influenzate da diversi fattori che non rientrano solo nel contesto più immediato di vita e di relazioni, ma anche in quelli via via più distanti. Questo modello ci stimola a fare una valutazione il più possibile ampia e articolata della persona e della famiglia, non ferdandoci agli aspetti più immediati ed evidenti ma procedendo a esplorare anche quelli più distanti.

Questa esplorazione ad ampio raggio è fondamentale non solo per individuare tutti i bisogni della persona/famiglia ma anche per dare a essi un ordine di priorità in vista della progettazione del percorso di cambiamento, e per individuare anche le sue risorse ossia gli elementi che possono contribuire all’efficacia del percorso.

5.1.4

Valutare

L’obiettivo di questa fase è quello di aiutare l’operatore e la persona/famiglia a dare senso e ordine alle informazioni nel corso dell’analisi. Si tratta quindi di riuscire a farle rientrare in una cornice interpretativa capace di connetterle tra loro e di collocarle in una dimensione temporale orientata verso il futuro. L’atteggiamento da assumere pertanto è quello di chi dà valore alle informazioni, non quello di chi dà voti. La postura è quella del rispetto, ossia quella di colui che, come ricorda Alessandro D’Avenia richiamando l’etimologia del termine (dal latino *re-spicere*),

«guarda più volte (avere ri-guardo), con attenzione; il contrario è dispetto, da de-spicere, guardare dall’alto in basso, disprezzare. Lo sguardo non è mai neutro: o “rispetta” o “dispetta”. Nel primo caso genera “incontro”, la vita personale viene arricchita da ciò che accoglie, lo sguardo diventa l’interruttore che accende le cose che così si e ci illuminano. Nel secondo caso c’è solo “scontro”, urto fugace di vite: sia le cose sia noi rimaniamo al buio, indifferenti» (D’Avenia, 2019).

È una postura che si avvale molto del linguaggio non verbale, quindi del silenzio e delle cosiddette abilità di ascolto attivo, ossia una serie di modalità di "supporto verbale" finalizzate a chiarire, parafrasare, verbalizzare, riassumere, domandare ed esplorare, e si distinguono da interventi tendenzialmente meno efficaci e più direttivi quali investigare, stigmatizzare, diagnosticare, interpretare in modo arbitrario, generalizzare, identificare, dare soluzioni ecc. (Colasanti & Mastromarino, 1994; Sclavi, 2003; Cheli, 2004; Gazda, 1991). Tali abilità hanno lo scopo di aiutare l'operatore a: incoraggiare l'altro a esprimersi; comunicare il proprio interesse verso l'altro; sospendere giudizi e pregiudizi; stare con l'altro e non con la propria "teoria sull'altro"; prendere il tempo che serve prima di prendere la parola: il fine non è risolvere i problemi al posto dell'altro, ma costruire conoscenza condivisa sul fenomeno indagato perché l'altro avvii il processo di risoluzione dei propri problemi anche grazie all'accompagnamento dei professionisti con cui è in contatto (l'equipe multidisciplinare).

La parafrasi consiste nel riformulare con parole proprie i contenuti che la persona ha espresso nel suo messaggio comunicativo. Ha l'obiettivo di verificare la corretta ricezione di quanto espresso dall'altro, trasmettergli interesse a comprenderlo e a seguire la sua esposizione, e di facilitare l'esplorazione e il chiarimento di quanto egli racconta. Il focus è sulla comunicazione verbale, "ciò che l'altro ha detto", e sulla componente cognitiva del messaggio.

La verbalizzazione rappresenta il rispecchiamento delle emozioni e dei sentimenti presenti nella narrazione della persona in modo esplicito (nelle sue parole) o a livello non verbale. Mira a far emergere i toni emotivi del racconto, esplicitando le emozioni spesso implicite e mettendo in risalto il significato che l'esperienza comunicata ha per la persona. Inoltre, la verbalizzazione aiuta nel trasmettere comprensione, nel gestire le emozioni dell'altro. Il focus è sulla comunicazione non verbale e sulla componente emotiva del messaggio, anche se la risposta può includere sia le emozioni, sia i contenuti.

Il riassunto/sommario consente di evidenziare i temi e le idee chiave, in riferimento agli aspetti più importanti della comunicazione dell'altro, al fine di mantenere il focus sulla questione e continuare nel colloquio. Inoltre, è utile per chiudere un incontro, per passare a un altro argomento o per dare avvio a un nuovo colloquio facendo riferimento a quanto ci si era detto durante il precedente. Nel sommario possono essere inclusi sia i contenuti sia i sentimenti.

Le domande chiuse sono domande a cui si può rispondere con un "sì/no" o con una/due parole. Permettono di restringere il campo della narrazione per focalizzarsi su aspetti puntuali e raccogliere informazioni specifiche.

Le domande aperte sono domande a cui non si può rispondere con un "sì" o un "no". Aiutano la persona ad approfondire la propria situazione e a discuterne più in profondità gli aspetti chiave espandendo i dettagli e le informazioni importanti e/o fornendo esempi, permettendo in tal modo di creare un contesto aperto per la comunicazione che stimola la persona nella narrazione di sé.

Attraverso questo insieme di abilità, oltre ad aiutare la persona/famiglia a dare un senso agli elementi informativi che ci fornisce, la si aiuta anche a dare un ordine di priorità agli stessi, fondamentale per poter proseguire a lavorare con lei nell'individuazione degli obiettivi e delle azioni del progetto. Ma la si aiuta anche a far emergere le risorse e le potenzialità di cui dispone.

La valutazione è fondamentale per sviluppare la riflessività che rappresenta ciò che consente di apprendere dall'esperienza, ossia di capitalizzare tanto i risultati positivi

facendoli diventare buone prassi da ripetere, tanto gli errori facendoli diventare comportamenti da evitare.

«Nello sviluppo delle professioni conta una riflessività intesa come capacità autonoma di riflettere su sé stessi, sulle proprie appartenenze, sull'agire professionale, di osservare la propria operatività, di adeguare abilità, strumenti e approcci rispetto a un contesto instabile, che inevitabilmente interagisce, di utilizzarli evitando che essi limitino il nostro sguardo, riducano le nostre opportunità di agire e di osservare. Riflessività, inoltre, come giudizio ponderato, considerazione attenta, meditata dei propri atti, delle modalità attraverso le quali sono stati appresi i propri strumenti, costruite rappresentazioni. Il senso che gli attori sociali attribuiscono alle loro azioni va compreso, non è evidente a uno sguardo frettoloso. In questa prospettiva, muta la posizione dell'operatore che applica conoscenze scientifiche, in quanto diventa co-produttore attivo nel processo sociale di definizione della conoscenza, [...]. L'identità professionale dell'operatore sociale può consolidarsi in questa direzione, verso un professionista riflessivo che costruisce una pratica attraverso la riflessione nel corso dell'azione, capace di produrre rappresentazioni non riduttive della povertà, analisi rispondenti alle esigenze che si creano nel suo operare, di selezionare dal complesso delle misure di welfare che emergono in Europa quelle maggiormente rispondenti alle esigenze concrete delle persone» (Siza, 2019: 4).

La riflessività, inoltre, è ciò che consente di non cadere nelle trappole dell'abitudine e della *routine* organizzativa, ossia di non rimanere invischiati in pratiche, procedure consolidate, nelle cornici professionali, istituzionali e personali di riferimento che danno sicurezza e spesso permettono di risparmiare tempo. La prospettiva delle rappresentazioni sociali ci insegna infatti che, accingendoci a conoscere qualcosa o qualcuno, inevitabilmente e spontaneamente muoviamo da concetti, assunzioni e punti di vista di cui già disponiamo. Uno di questi è quello che ci porta a vedere nei figli un riflesso dei genitori e quindi a proiettare su di essi lo stesso percorso di vita dei genitori, quando invece molte evidenze ci confermano proprio il contrario, sia in un verso (da percorso negativo dei genitori a percorso positivo dei figli) che nell'altro (da percorso positivo dei genitori a percorso negativo dei figli).

Allo stesso tempo la riflessività ci consente anche di non rimanere ancorati a concetti, schemi di pensiero, assunti di base che, senza che noi ce ne accorgiamo, ci portano a pensare in modo "predefinito", facendoci vedere la realtà a partire dalla nostra prospettiva e a interpretarla dai nostri punti di riferimento, come avverte la prospettiva della *capture* istituzionale.

Progettare

Il progetto rappresenta l'esito del percorso di valutazione in quanto riprende i bisogni emersi in quella sede per trasformarli in obiettivi di cambiamento, in risultati attesi e utilizza le risorse messe in luce dalla valutazione come supporto per raggiungerli. A tal fine è indispensabile che prosegua nel rafforzare quel processo di messa a fuoco delle risorse oltre che dei bisogni della persona/famiglia iniziato con la valutazione tra guardandolo verso mete stimolanti e motivanti per la stessa. Da qui l'importanza per gli operatori di assumere e di far assumere alla persona/famiglia la cosiddetta postura della curiosità e del desiderio. Il desiderio di avere una vita diversa dalla fatica quotidiana che le persone vivono, di poter scegliere una vita possibile, la propria vita possibile, esige la nostra capacità di dare ascolto, di essere curiosi e attenti al desiderio dell'altro, in modo che possa esprimersi e farsi azione.

Si tratta di una postura che affonda le sue radici nel riconoscimento di quella fondamentale capacità delle persone che è rappresentata dalla resilienza. La prospettiva della resilienza è quella che ci aiuta a credere nella persona e nelle sue potenzialità, offrendoci prove della straordinaria capacità dimostrata da moltissime persone di riuscire a trarre il meglio dalle situazioni più traumatiche e disperate. Si pensi alla capacità di sopravvivenza dimostrata da adulti e bambini nei campi di concentramento nazisti, ma si pensi anche a tante drammatiche situazioni dalle quali mostrano di uscire profughi e migranti ai giorni nostri.

Occorre sempre tener presente, inoltre, che esistono condizioni irrinunciabili perché, tramite la progettazione, si facciano vivere le analisi e la valutazione:

- che i bisogni si trasformino in obiettivi, in possibilità concrete di evoluzione,
- che siano individuati i passi necessari per costruire piccoli e graduali cambiamenti tramite azioni definite, che mettono in circolo le risorse di ognuno, evidenziate nella valutazione
- che i passi compiuti nella pratica aggiungano nuove informazioni alla stessa valutazione, che, in questo modo, si modifica e si arricchisce permettendo nuova progettazione.

A tal fine risulta alquanto utile recuperare la tecnica della micro-progettazione e il cosiddetto linguaggio S.M.A.R.T. Si tratta, in sostanza, di definire una micro-progettazione, basata su un'idea di accompagnamento puntuale, centrata sui bisogni concreti delle persone, che esplicita cosa (problema/risorsa); quando (in che tempi); dove e come (azioni); perché, ossia verso dove, con quali obiettivi e quali risultati ci si prefigge di ottenere; chi, i soggetti che sono responsabili dell'azione (Serbati & Milani, 2013).

Una progettazione dei piccoli passi, quella che persegue mete circoscritte rispetto allo sforzo richiesto per raggiungerle, alle azioni da realizzare per conseguirle e al tempo necessario per ottenerle. Sono i piccoli passi, infatti, che consentono alla persona di procedere nel percorso di cambiamento, di avanzare senza doversi fermare troppo spesso e senza rischiare di tornare indietro o di smarrire la direzione. La micro-progettazione offre all'operatore la possibilità di mettersi nella postura relazionale dello *scaffolding*, del puntellamento, non della sostituzione, nella postura della comprensione e della responsabilità condivisa piuttosto che del controllo.

Il linguaggio che si richiede di assumere per la micro-progettazione è quindi con-

creto e focalizzato sui cambiamenti reali da perseguire, esplicita i singoli passaggi che sono necessari per raggiungere il fine dell'intervento. Viene indicato con l'acronimo S.M.A.R.T., coniato nel 1981 dalla rivista *Management Review* per indicare ciò che è specifico, misurabile, accessibile e accattivante, rilevante e realistico, circoscritto nel tempo. Nel tempo è diventato l'aggettivo che meglio esprime il modo di costruire le azioni e gli obiettivi nella micro-progettazione, che consiste nello scomporre metodologicamente le direzioni scelte (le finalità) e segmentare le azioni per arrivare più in là, scegliere ciò che è semplice piuttosto che complicato, ciò che è praticabile, circoscritto e valutabile, piuttosto di ciò che è vago e irraggiungibile (Milani, 2018: 230).

Utili come sostegno per gli operatori che vogliono "lavorare per progetti" sono le indicazioni fornite da Serbati e Milani (Serbati & Milani, 2013: 161-162) che richiamano la loro attenzione sull'esigenza di:

- privilegiare i punti di forza, invitando a ripetere i comportamenti positivi piuttosto che a eliminare quelli negativi;
- ricercare attivamente le competenze della persona, riconoscendo che ella ha già risolto e può ancora risolvere dei problemi;
- dare fiducia alla persona, rafforzandola e coinvolgendola in prima persona nella soluzione del proprio problema e permettendole di aiutarla nella soluzione dello stesso, creando reciprocità;
- inventariare i tentativi già falliti, quali cose da non ripetere, e ricercare le eccezioni, ossia le situazioni in cui il problema atteso non si è verificato;
- lasciare che la persona esprima i suoi progetti, in quanto potrebbero essere migliori di quelli proposti dall'operatore e, in ogni caso, in quanto provenienti dalla persona, riescono sicuramente a motivarla di più nel realizzarli;
- individuare obiettivi chiari e realisti, positivi, concreti e minimi: perseguire piccole conquiste, a breve scadenza in modo da aumentare la fiducia in sé delle persone e da incentivarla a proseguire;
- responsabilizzare e non colpevolizzare perché la responsabilità rende attivi mentre la colpa induce passività.

5.1.6

Progettare a tutti i livelli dell'ecosistema

Al fine di perseguire l'obiettivo generale dell'autonomia della persona/famiglia al quale tende il RdC diventa indispensabile agire non solo sulla persona/famiglia ma anche sul contesto istituzionale e sociale nel quale si trova inserita. In tal senso è necessario progettare su tutti i livelli.

Microsistema: livello intra-familiare e inter-professionale; comprende i sistemi relazionali ai quali la persona o la famiglia partecipano direttamente; a questo livello sono direttamente e prevalentemente correlati gli *outcome* finali e, in seconda battuta, anche quelli intermedi.

Mesosistema: livello intra e inter-organizzazione; riguarda la relazione fra ambienti diversi (casa-scuola) e servizi, come fra organizzazioni diverse; a questo livello sono direttamente e prevalentemente correlati gli *outcome* intermedi e, in seconda battuta, anche quelli finali.

Ecosistema: livello inter-organizzazione; riguarda gli ambienti relazionali ai quali la persona non partecipa direttamente ma che comunque la influenzano.

Macrosistema: livello inter-istituzionale sovra-organizzativo; comprende i fattori sociali, culturali, politici che possono influenzare la persona e la famiglia pur non interagendo in maniera diretta con esse (valori, aspetti istituzionali, cultura, condizioni del mercato del lavoro, ...).

5.1.7

Condizionalità e sanzioni

La condizionalità e le sanzioni rappresentano uno degli assi portanti del RdC con l'obiettivo di evitare che questa misura inneschi comportamenti di tipo opportunistico da parte dei beneficiari o dia spazio alle cosiddette "trappole dell'assistenza". La condizionalità prevista dal Decreto legge riguarda il rispetto da parte del beneficiario degli impegni assunti mediante i percorsi di inclusione intrapresi. Tali impegni si possono suddividere in due macro-categorie: impegni di tipo formale e impegni di tipo sostanziale. I primi, definiti dal comma 4, articolo 7 del D.Lgs. 147/2017, prevedono la sottoscrizione del Patto per l'inclusione sociale e del Patto per il lavoro, da un lato, e la comunicazione di eventuali variazioni di reddito, dall'altro.

Il mancato rispetto di uno di questi impegni comporta la decadenza del beneficio. Impegno formale è anche l'obbligo da parte di un solo componente del nucleo familiare beneficiario di rispondere alle prime convocazioni effettuate dai servizi sociali o dai servizi per l'impiego entro trenta giorni dal riconoscimento del beneficio. Nel caso di mancata risposta e in assenza di giustificato motivo si prevede: la decurtazione di una mensilità del beneficio economico in caso di prima mancata presentazione; la decurtazione di due mensilità alla seconda mancata presentazione; la decadenza dalla prestazione, in caso di ulteriore mancata presentazione. Gli impegni sostanziali fanno riferimento agli impegni comportamentali di attivazione che costituiscono il cuore del progetto. La condizionalità più rigida è riservata all'attivazione lavorativa: i beneficiari sono tenuti a dare la propria disponibilità a partecipare a iniziative e laboratori per il rafforzamento delle competenze nella ricerca attiva di lavoro come ad esempio la stesura del *curriculum vitae*, o azioni di orientamento. Sono anche tenuti a partecipare a iniziative di carattere formativo o di riqualificazione o altra iniziativa di politica attiva o di attivazione, a partecipare ai Progetti utili alla collettività (PUC), qualora i Comuni li abbiano istituiti, e sono inoltre tenuti ad accettare congrue offerte di lavoro.

Il mancato rispetto degli impegni di attivazione e inserimento lavorativo comporta la decadenza della prestazione economica. Nel solo caso di mancata partecipazione ad attività di orientamento è prevista una gradualità della sanzione con la decurtazione di una mensilità in caso di prima mancata presentazione; in caso di ulteriori assenze è ugualmente prevista la decadenza della prestazione e dello stato di disoccupazione. Rigide sono anche le condizionalità legate all'inclusione sociale. In caso di mancato rispetto degli impegni assunti con la sottoscrizione del Patto per l'inclusione sociale si applicano le seguenti sanzioni: la decurtazione di due mensilità dopo un primo richiamo formale al rispetto degli impegni; la decurtazione di tre mensilità al secondo richiamo formale; la decurtazione di sei mensilità al terzo richiamo formale; la decadenza dal beneficio in caso di ulteriore richiamo.

I servizi sociali ricoprono un ruolo fondamentale nella gestione del sistema dei richiami prevista dalla norma. A essi, infatti, dopo le verifiche iniziali sui requisiti di accesso alla misura da parte di INPS e delle anagrafi dei Comuni, viene chiesto di compiere un'attenta valutazione delle caratteristiche e condizioni di vita dei beneficiari al fine di calibrare adeguatamente gli impegni da chiedere loro per renderli sostenibili e appropriati alle loro potenzialità e risorse. La condizionalità prevista da questa misura, infatti, può essere utilizzata in maniera rigida, severa, punitiva oppure come ulteriore strumento di relazione. Come sottolinea Siza, è possibile pensare a una

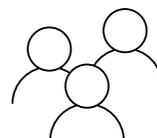
«condizionalità che non è finalizzata esclusivamente ad attivare la partecipazione al mercato del lavoro, ma si estende a più sfere di vita e valorizza anche le altre risorse - affettive, relazionali, valoriali - di cui le persone dispongono. [...] promuovendo interventi di attivazione finalizzati alla costruzione di legami sociali e di reti di relazione e di sostegno, alla ricostruzione di un'identità, alla progressiva acquisizione del senso di responsabilità, di un equilibrio personale, di una motivazione alla partecipazione attiva al lavoro e alla vita sociale» (Siza, 2019: 3).

In tale prospettiva si è sottolineata l'utilità degli strumenti dell'Analisi preliminare e del Quadro di analisi, così come quella del Patto. Il metodo della valutazione e progettazione partecipativa e trasformativa ha, tra gli altri, anche l'obiettivo di aiutare gli operatori dei servizi a gestire la relazione con la persona e la famiglia in termini collaborativi e non sanzionatori, in termini dialogici e non minacciosi, ponendosi su un piano di parità e non di superiorità giudicante e autoritaria in ragione del potere di sanzionare che la norma consente loro. La sfida è quella di utilizzare il processo di co-costruzione degli obiettivi previsto dal Patto per l'inclusione sociale, attraverso la tecnica della micro-progettazione, anche come modalità per prevenire eventuali sanzioni.

Agire con

Al fine di tradurre in pratica i contenuti descritti nel paragrafo precedente, proponiamo le seguenti esercitazioni da realizzare con operatori del medesimo Ambito territoriale (AT). Proponiamo di leggere attentamente le proposte, valutarne la praticabilità all'interno dell'AT e decidere se e come personalizzarle adattandole al contesto.

Esercitazione:



L'Analisi preliminare

Per impostare correttamente il lavoro che stai per affrontare, e che porterà l'equipe a convocare le famiglie e a lavorare per compilare prima l'AP, poi il QA e il PaIS, è necessario orientare gli operatori ad assumere la giusta postura e a costruire un *setting* di ascolto attivo per favorire le possibilità di partecipazione della famiglia.

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...

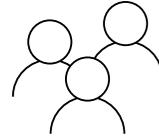
Durata: 210'

Materiali: Scheda 4 "Abilità di ascolto attivo" (nella sezione *Materiali per la formazione*)

Svolgimento:

- ① Lettura in gruppo della Scheda 4 "abilità di ascolto attivo" (30')
- ② Riflessione individuale sulla propria esperienza, a partire dalle seguenti domande:
 - Quali abilità padroneggio con sicurezza?
 - Su quali ho bisogno di esercitarmi? (10')
- ③ Discussione sul contenuto della scheda e confronto in equipe a partire dalle riflessioni individuali (50')
- ④ Simulazione di una equipe multidisciplinare nella quale gli operatori sperimentano le abilità di ascolto attivo nell'incontro con la famiglia, definendo dei ruoli (componenti equipe, compresa la famiglia, osservatori) (40')
- ⑤ Pausa (20')
- ⑥ Il case manager guida la riflessione finale, aiutando i partecipanti a riconoscere gli elementi teorici nelle prassi (60').

Esercitazione:



Il Quadro di analisi (A)

L'obiettivo è orientare gli operatori a riflettere sulle proprie pratiche professionali per poter adeguatamente accompagnare le famiglie nella compilazione/costruzione del Quadro di analisi prima e del Patto poi.

Una prima attività si può focalizzare sulla postura "Indagare e esplorare" (Scheda 1): il focus è sull'assunzione dei ruoli e sull'analisi di linguaggio, postura e contenuti comunicativi, chiedendo ai partecipanti di vedere se le loro modalità consuete di relazione professionali riflettono di più la postura dell'indagare o quella dell'esplorare. Questa attività accompagna il lavoro concreto dell'equipe multidisciplinare, nella fase che precede l'incontro effettivo con il beneficiario e nella fase successiva all'incontro, nella quale ci si concentra sulla valutazione di processo.

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...

Durata: 180'

Materiali: Scheda 5 "Il primo incontro con le famiglie come *key-point*" (nella sezione *Materiali per la formazione*)

Svolgimento:

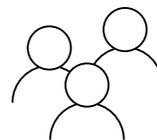
Fase 1 (prima dell'incontro con la famiglia):

- ① Il case manager convoca un incontro di gruppo e presenta la Scheda 5 (30')
- ② Nel gruppo allargato si riflette sulle prime 4 domande (30')
- ③ Il gruppo si suddivide in sottogruppi di 3-4 (equipe multidisciplinari di base), ciascuno dei quali prepara l'incontro con la famiglia/il beneficiario, utilizzando le indicazioni della Scheda 5 (40').

Fase 2 (dopo l'incontro con la famiglia):

- ① Il case manager convoca un incontro di gruppo dopo aver preparato una diapositiva o una scheda individuale con le seguenti due domande:
 - Quali indicazioni mi mettono in difficoltà in quanto lontane dalle mie pratiche professionali?
 - Quali indicazioni mi fanno a sentire a mio agio in quanto sono già parte integrante delle mie pratiche professionali?
- ② Riflessione individuale a partire dalle domande (10')
- ③ Riflessione in gruppo sulla connessione tra indicazioni e prassi nell'incontro effettuato con la famiglia (70')

Esercitazione:



Il Quadro di analisi (B)

Questa attività è centrata sull'utilizzo dello strumento del Quadro di analisi: quali informazioni mancano, come raccoglierle, come definire l'indicatore di sintesi ...

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...

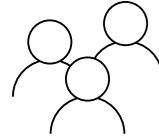
Durata: 180'

Materiali: Scheda 1 "Indagare *versus* Esplorare" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 6 "La storia di Mihai ed Elena" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 7 "La compilazione e la revisione del Quadro di analisi" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Quadro di analisi

Svolgimento:

- ① Il case manager convoca un incontro di gruppo e presenta la Scheda 1 (20')
- ② Suddivisione in sottogruppi (equipe multidisciplinari di base) ciascuno dei quali legge la Scheda 6 e la prima parte della Scheda 7, compila il QA e legge la seconda parte della Scheda 7, preparando le risposte da condividere in plenaria (90')
- ③ Pausa (10')
- ④ Il case manager promuove la condivisione dei lavori effettuati nei sottogruppi, aiutando il gruppo a riconoscere gli elementi teorici nelle prassi (60').

Esercitazione:



Il Quadro di analisi (C)

La terza attività riguarda la partecipazione della famiglia nella compilazione del Quadro di analisi

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...

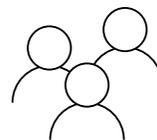
Durata: 120'

Materiali: Scheda 2 "La scala della partecipazione" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 8 "La condivisione con le famiglie" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 6 "La storia di Mihai e Elena" compilata nell'esercitazione precedente

Svolgimento:

- ① Il case manager convoca un incontro di gruppo e presenta le Schede 2 e 8 (30')
- ② Il case manager promuove la riflessione su QA compilati, a partire dalle seguenti domande:
 - Gli elementi considerati nel QA sono stati analizzati e costruiti insieme alla famiglia
 - Quali sono state le difficoltà, quali i punti di forza?
 - Come l'equipe ha promosso la partecipazione della famiglia?
 - Quale livello di partecipazione è stato raggiunto con la famiglia? (90').

Esercitazione:



Il Patto per l'inclusione sociale

Per aiutare gli operatori ad accompagnare le famiglie a costruire un Patto per l'inclusione sociale che sia motore di evoluzione a partire dai desideri e dalle risorse dei beneficiari occorre focalizzare l'attenzione su alcuni principi della progettazione partecipativa e trasformativa.

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...

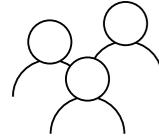
Durata: 180'

Materiali: Scheda 9 "La valutazione partecipativa e trasformativa" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 10 "La tecnica della micro-progettazione" (nella sezione *Materiali per la formazione*)
Scheda 11 "Attenzioni per la progettazione" (nella sezione *Materiali per la formazione*)

Svolgimento:

- ① Il case manager convoca un incontro di gruppo e presenta le schede 9, 10 e 11 (facendo anche riferimento al capitolo 1 di questo Quaderno) (60')
- ② Il case manager suddivide il gruppo in sottogruppi (equipe multidisciplinari, compreso il beneficiario e gli osservatori), ciascuno dei quali simula la compilazione di un PaIS (60')
- ③ Si ritorna nel gruppo allargato per la condivisione dei lavori effettuati nei sottogruppi, per riflettere su come connettere gli elementi teorici alle proprie pratiche professionali (60').

Esercitazione:



Le sanzioni

Questa esercitazione consente di “accendere la luce” sulle condizioni, che dipendono dai singoli componenti dell’equipe multidisciplinare, che favoriscono il superamento di eventi critici e riducono il rischio di sanzioni. L’obiettivo è quello di allenarsi sia a vedere e raccogliere le informazioni mancanti, e alle quali occorre dare senso condiviso, utile alla riprogettazione, sia ad analizzare le caratteristiche dei componenti dell’equipe (famiglia e operatori) e del contesto in cui si opera. L’invito è quello di partire da un evento critico rilevato in una situazione sulla quale il gruppo sta effettivamente lavorando e per la quale il beneficiario ha già sottoscritto un patto e rischia la sanzione.

Partecipanti: Equipe multidisciplinare composta da assistenti sociali, educatori, mediatori culturali, psicologi del lavoro, insegnanti, impiegati amministrativi, operatori dei servizi specialistici...
L’attività può essere svolta anche simulando una equipe multidisciplinare

Durata: 220’

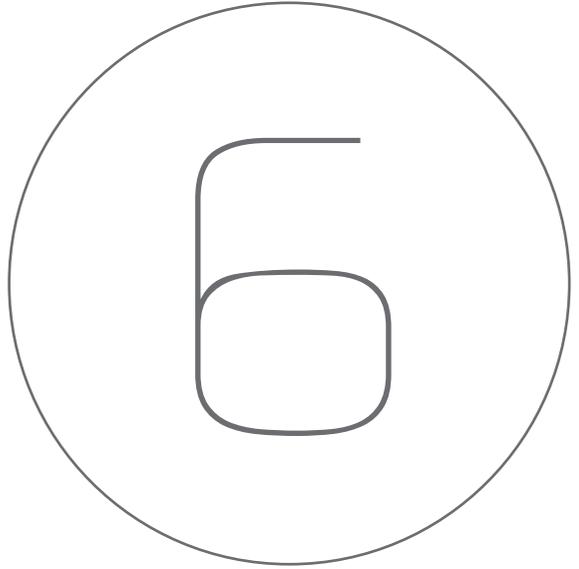
Materiali: Analisi preliminare, Quadro di analisi e Patto per l’inclusione sociale relativi alla situazione che si vuole analizzare
Scheda 12 “La matrice di Žižek” (nella sezione *Materiali per la formazione*), da stampare su A3, un foglio per gruppo
Scheda 13 “Lo schema di Fluke” (nella sezione *Materiali per la formazione*), da stampare su A3, un foglio per gruppo
Lavagna a fogli mobili e/o videoproiettore
Matite e pennarelli a punta grossa

Svolgimento:

- ① Costruzione di *umbrella group* (6/8 operatori) che, utilizzando lo schema di Fluke (scheda 13) e la matrice di Žižek (scheda 12), riflettono sull’evento critico emerso nella situazione presa in esame (45’)
 - ② Il case manager facilita la restituzione in plenaria del lavoro dei gruppi e sollecita il collegamento alla teoria (60’)
- Pausa (15’)
- ③ Simulazione di un’equipe multidisciplinare in cui si lavora per superare l’evento critico, riprogettando allo scopo di evitare le sanzioni (60’)
 - ④ Riflessioni finali guidate dal case manager, in plenaria (40’).

Attenzioni

- L'attenzione agli ostacoli che non hanno permesso al beneficiario di rispettare gli impegni è stata lo spunto per rimodulare il progetto insieme allo stesso, aumentandone il livello di partecipazione proprio affiancandolo nell'analisi dell'evento critico.
- Il mancato rispetto di un impegno può aiutare l'equipe multidisciplinare a comprendere la necessità di completare il Quadro di analisi, in un percorso virtuoso che parte dall'analisi partecipata degli ostacoli che non hanno permesso al beneficiario di rispettare gli impegni, ed esita in una maggior partecipazione nella definizione, nel Patto, degli obiettivi, degli impegni e dei sostegni, condizione fortemente predittiva di buon esito del progetto: l'evento critico diventa uno spazio di apprendimento per il beneficiario e per gli operatori.
- La possibilità per l'equipe multidisciplinare di arrivare a un QA utile alla costruzione di un buon progetto passa dalla partecipazione del beneficiario a questo processo; possibilità di esprimere i propri valori e le proprie paure, costruzione di un rapporto di fiducia, consapevolezza del senso del progetto sono condizioni indispensabili per prevenire o superare eventi critici e scongiurare sanzioni.
- È importante per l'equipe assumere un atteggiamento esplorativo, che non dia per scontato, che nutra la speranza, che metta il beneficiario nelle condizioni non solo di esplicitare i motivi del mancato rispetto, ma anche di manifestare le proprie aspirazioni, esercitando un potere di scelta (cfr. Scheda 1).
- La ridefinizione del progetto in alcune situazioni può toccare sia i tempi previsti per ottemperare agli impegni, sia i sostegni messi in campo per facilitare il rispetto di tali impegni.
- Quando è effettivamente necessario arrivare alla sanzione è forse utile comunque tenersi uno spazio successivo di pensiero per una valutazione di processo, in cui ci si chieda se tutti i tentativi siano stati fatti per prevenire la sanzione stessa (cfr. Scheda 13).



I sostegni alle famiglie



I sostegni alle famiglie

Andrea Petrella e Paola Milani¹

6.1

Conoscere e riflettere

6.1.1

Patti e sostegni tra pubblico e privato

Nel D.L. 4/2019 che istituisce il RdC, così come nel D.Lgs. n. 147/2017 istitutivo del Reddito di Inclusione si fa esplicito riferimento ai sostegni attivabili a favore dei beneficiari, siano essi servizi, interventi e misure pensati come supporto del nucleo e in integrazione al beneficio monetario. Nel Patto per l'inclusione sociale (PaIS) è prevista un'apposita sezione in cui indicare il sostegno o i sostegni proposti per accompagnare i beneficiari verso un percorso di *empowerment* e di superamento delle temporanee difficoltà ravvisate nella fase di analisi. Per ciascun sostegno è richiesto inoltre di indicare la data di avvio e di termine e la fonte di finanziamento.

Il tema dei sostegni è fortemente connesso con quello dei Livelli essenziali di assistenza (LEA), declinati in Livelli essenziali di assistenza sociale (LIVEAS) per l'ambito sociale (i primi fanno invece riferimento alla parte sanitaria), in seguito e da alcuni autori definiti anche Livelli essenziali delle prestazioni (LEP) (Leone, 2006; Ranci Ortigosa, 2008) per rispettare maggiormente il dettato costituzionale, che fa infatti riferimento ai "livelli essenziali delle prestazioni". Con la già citata L. 328/2000 (art. 22, comma 2) il concetto di livello essenziale viene per la prima volta esteso alla materia dell'assistenza sociale. Si tratta di un elenco delle prestazioni garantite su tutto il territorio nazionale, che implicano pari opportunità all'accesso e alla fruizione di

¹ I paragrafi 6.1.1, 6.1.2 e 6.2.2 sono attribuibili a Andrea Petrella; il paragrafo 6.2.1 e l'esercitazione sono attribuibili a Paola Milani.

interventi, a cui ogni cittadino può legittimamente aspirare e, in caso di mancato ottenimento, pretendere. La competenza dello Stato in questo ambito è rimarcata anche dalla riforma del Titolo V della Costituzione: è a scala nazionale che devono essere definite e individuate le prestazioni previste dai LIVEAS, ma non i sistemi organizzativi. Questi, infatti, proprio in virtù dell'ispirazione in senso federale della riforma, sono di competenza regionale e rappresentano il mezzo con cui operare per garantire la prestazione. Spetta pertanto alle Regioni individuare le modalità organizzative, le strutture e i servizi che devono essere messi a disposizione dei cittadini. Ma quali sono i livelli essenziali menzionati dall'articolo 22 della L. 328/2000? È possibile individuarne due gradi: il primo riguarda gli interventi che «costituiscono il livello essenziale delle prestazioni sociali erogabili sotto forma di beni e servizi secondo le caratteristiche ed i requisiti fissati dalla pianificazione nazionale, regionale e zonale», e quindi misure di contrasto alla povertà e sostegno al reddito, interventi di sostegno a favore di minori, disabili, anziani, tossicodipendenti e altre categorie vulnerabili. Il secondo grado è costituito dalle prestazioni che le leggi regionali devono adottare e garantire sul proprio territorio di competenza, ovvero il servizio sociale professionale e il segretariato sociale, il servizio di pronto intervento sociale, l'assistenza domiciliare, le strutture residenziali e semiresidenziali, i centri di accoglienza residenziali o diurni.

Da più parti nel commentare i LIVEAS si sottolinea come la Legge lasci di fatto indeterminato il contenuto effettivo delle prestazioni «non soddisfacendo l'esigenza di garantire un diritto all'assistenza sociale uniforme in tutto il territorio nazionale, in conformità al principio di uguaglianza. Si limita infatti a una mera elencazione generale delle misure e degli interventi, demandando alla pianificazione nazionale e regionale il compito di specificare le caratteristiche e i requisiti delle prestazioni essenziali» (Gualdani, 2011: 626). In questo modo il rischio è di avere, come di fatto si è palesato negli ultimi decenni, una variabilità di servizi, interventi, sostegni rivolti ai cittadini, determinandone quindi livelli differenziati in termini di quantità e qualità e condizionando l'esigibilità dei diritti sociali alle disponibilità economiche delle Regioni.

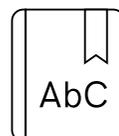
Il percorso del PaIS richiama i LIVEAS ed è fortemente legato alle peculiarità organizzative e finanziarie e alle dotazioni di risorse umane, di strutture e di iniziative presenti in ogni realtà. «Il Patto per il lavoro e il Patto per l'inclusione sociale e i sostegni in essi previsti, nonché la valutazione multidimensionale che eventualmente li precede, costituiscono livelli essenziali delle prestazioni, nei limiti delle risorse disponibili a legislazione vigente» (D.L. 4/2019). In effetti, i due patti contemplati dalla misura, e in particolare il Patto per l'inclusione sociale, sono strettamente connessi ai sostegni che ciascun territorio sa e può mettere in campo per i propri cittadini. O, per meglio dire, l'efficacia dei patti è fortemente dipendente dalla qualità dei servizi e degli interventi presenti, attivi e attivabili nel contesto di vita dei beneficiari. Come ricordato anche nelle *Linee Guida per la definizione dei Patti per l'inclusione sociale* emanate dal Decreto Ministeriale n. 84 del 27 luglio 2019 (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a), il Patto può essere considerato in una duplice accezione: da una parte responsabilizza i beneficiari a livello individuale o familiare, impegnandoli in progetti di diverse entità che permettano loro di lavorare sulle proprie risorse e affrontare eventuali criticità. Dall'altra parte può essere interpretato come un laboratorio di progettazione e cittadinanza attiva (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a) che responsabilizza i servizi esigendo qualità, interser-

torialità e integrazione del sistema dei sostegni. In assenza di queste caratteristiche organizzative e strutturali sarebbe vano e poco equo chiedere ai beneficiari un impegno progettuale articolato e ambizioso come può essere quello previsto dai Patti per l'inclusione sociale.

Il funzionamento dei Patti, in altre parole, è influenzato, fra l'altro, dalla tipologia e dal livello delle misure e degli interventi offerti alla cittadinanza da parte dei servizi, sia di natura pubblica che privata. Riprendendo quanto già scritto nei precedenti capitoli, è ancora una volta più urgente cogliere le sfide che una *policy* come il Reddito di Cittadinanza pone al nostro sistema dei servizi alla persona, non solo per incrementare la qualità della *governance* locale e/o regionale e promuovere politiche sociali integrate tra ambiti tradizionalmente distinti (sanità, giustizia, lavoro, sociale, istruzione...), ma per ridurre le iniquità nei confronti dei cittadini determinate, anche e soprattutto, dalle differenze territoriali. Un'ulteriore sfida per l'integrazione e l'organizzazione dei sostegni è invece rappresentata dall'esigenza di combinare servizi e realtà territoriali con diverso status (pubblico e privato, profit e non profit) e che rispondono a logiche differenti. Parlando di sostegni non si può ignorare il fatto che molti dei servizi proposti ai beneficiari sono gestiti o erogati da diversi ambiti del sociale, del sanitario, dell'educativo, con una variabilità molto elevata di soluzioni organizzative e, in alcuni casi, con interessanti e innovativi mix tra pubblico e privato. Da qualche decennio «si assiste allo spostamento del baricentro delle funzioni pubblico-statali dalla produzione diretta di beni e servizi alla promozione delle capacità di azione della società civile e del mercato che, per quanto riguarda i servizi sociali, trova nel Terzo settore il soggetto protagonista» (Turchini, 2019: 8). Il settore pubblico centralizzato non è più l'unico attore produttore ed erogatore di servizi e sostegni, ma si colloca in una posizione di regia e integrazione di differenti risorse provenienti tanto dai contesti pubblici quanto da quelli privati, generando appunto il sistema conosciuto come "welfare mix". Gli interventi, i sostegni, le misure di assistenza e accompagnamento, parte integrante dei progetti individualizzati di inclusione sociale, sono definite e proposte alle famiglie dai servizi pubblici del territorio, ma è nella maggior parte dei casi il Terzo settore a erogarli. In questo modello la distribuzione dei ruoli è caratterizzata dalla funzione di indirizzo e definizione dei progetti personalizzati (PaS) in capo ai servizi sociali dei Comuni o dei distretti sociosanitari, a cui spetta anche la realizzazione di procedure di affidamento degli interventi a soggetti privati, attraverso bandi, convenzioni, co-progettazioni, ecc. (Bertotti, Facchini & Rossi, 2017), e dalla funzione di erogazione e realizzazione degli interventi che interessa, appunto, il Terzo settore (Gori & Gessner, 2018) nelle sue molteplici forme.

il terzo settore

INTENDERSI
SUI TERMINI



Per semplicità e maggiore linearità del testo utilizzeremo di seguito, in maniera pressoché indistinta, i termini - tutti ascrivibili al settore privato - "Terzo settore", "ente non profit", "imprese sociali", "associazioni", "organizzazioni di volontariato", "società civile", "cittadinanza attiva", ma ciascuno di essi ha una connotazione leggermente diversa ed enfatizza un aspetto più di un altro. Proponiamo qui, sulla base della letteratura disponibile, un breve glossario per chiarire questi termini.

Terzo settore o ente non profit: dentro questa categoria generale ricadono gli altri termini qui richiamati. Secondo quanto stabilito dal recente D.Lgs. 177/2017, infatti, il Terzo settore può comprendere organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, enti filantropici, imprese sociali. Una possibile definizione di Terzo settore può essere rintracciata nella Legge delega 106/2016: «Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi».

Imprese sociali: cooperative sociali o altri tipi di imprese senza fini di lucro che organizzano attività economiche nell'area dei servizi alla persona (assistenza domiciliare, accompagnamento scolastico, assistenza sociosanitaria, educativa domiciliare, integrazione e accoglienza di cittadini migranti) o che coinvolgono questi soggetti in attività produttive per combatterne l'esclusione sociale. L'impresa sociale, o "impresa di comunità", è alternativa tanto all'impresa profit quanto alla pubblica amministrazione e poggia su due pilastri: la partecipazione della società civile alla produzione e alla gestione di beni e servizi e il perseguimento dell'interesse generale per una determinata comunità locale (Mori & Sforzi, 2019).

Associazioni: organizzazioni che si dedicano all'animazione culturale o alla promozione sociale attraverso attività rivolte ai propri soci o da questi realizzate. Chi prende parte a queste organizzazioni condivide dei valori comuni (difesa dell'ambiente, solidarietà, benessere, salute, pace, democrazia).

Organizzazioni di volontariato: gruppi e comunità caratterizzati da una ispirazione laica o religiosa, dalla gratuità e collegata ai temi dei servizi e della solidarietà con le fasce più fragili della società. Le organizzazioni di volontariato realizzano i loro scopi sia attraverso l'animazione e l'assistenza nelle strutture (pubbliche o private) dedicate a questi soggetti, sia organizzando iniziative e servizi *ad hoc*, come mense, ricoveri, case famiglia (Moro, 1998).

Società civile: nell'uso corrente questo termine è impiegato in modo generico per «evocare tutto ciò che sta al di fuori della politica: una specie di regno incontaminato costituito dal mondo delle professioni, della libera iniziativa, del volontariato, del lavoro, della famiglia, nel quale sarebbero depositate tutte le virtù collettive. Tale accezione è evidentemente troppo vaga, anche se coglie un punto decisivo, e cioè l'irriducibilità della vita sociale alla dimensione politica» (Magatti, 1997: 9). Sono parte della società civile tutte le organizzazioni che fanno da ponte tra l'ambito politico istituzionale e l'ambito sociale, permettendo ai cittadini di interagire con lo stato e, in ultima istanza, offrendo loro opportunità e spazi di partecipazione (Ruzza, 2004). La società civile è il luogo in cui si strutturano e si legittimano i rapporti sociali, che poi trovano espressione nella dimensione istituzionale. Essa coincide con la sfera civica, culturale, religiosa ed è costituita da quelle organizzazioni che non hanno un fine esplicitamente produttivo.

Cittadinanza attiva: questo termine non definisce la forma giuridica od organizzativa di un gruppo di cittadini, né l'ambito di azione in cui opera. Mette invece l'accento sull'idea di azione e di impegno (concreto e quotidiano) come elemento costitutivo della nuova cittadinanza. Può essere definita come «una pratica di cittadinanza che consiste in una molteplicità di autonome forme organizzative e azioni collettive volte a implementare diritti, curare beni comuni e/o sostenere l'autonomia di soggetti

in condizioni di debolezza attraverso l'esercizio di poteri e responsabilità nel *policy making*» (Moro, 2013: 28). Gregorio Arena ci ricorda che il principio di sussidiarietà è quello che ha permesso e promosso l'emersione di questo attore collettivo, «perché è solo grazie a tale nuovo principio che ai cittadini viene riconosciuto il diritto di uscire, per propria scelta e non su richiesta dell'amministrazione, dal ruolo di amministrato per assumere quello di cittadino attivo» (Arena, 2006: 143). I "cittadini attivi", indipendentemente dalla cornice entro cui operano (associazioni, comitati di quartiere, gruppi informali), sono coloro i quali offrono spontaneamente la propria collaborazione e le proprie risorse, materiali e immateriali, per risolvere problemi che riguardano la collettività e garantire i beni comuni.

Diversamente da quanto messo in evidenza dal già citato Rapporto INAPP (Turchini, 2019), il Terzo settore mantiene, nel passaggio da una misura di sostegno al reddito (Rel) all'altra (RdC), una marcata rilevanza. In virtù del suo essere un soggetto radicato nel territorio e per vocazione vicino alle fasce più deboli della popolazione, il suo ruolo appare effettivo e non solo consultivo, all'interno delle equipe multidisciplinari e nei percorsi di implementazione dei PalS. Non solo. Nell'ambito dei Progetti utili alla collettività (PUC), infatti, il Terzo settore nelle sue varie declinazioni può svolgere molteplici funzioni e operare in stretta alleanza con i Comuni e gli Ambiti territoriali divenendo un loro fondamentale partner nei processi di inclusione sociale e di inserimento o reinserimento dei beneficiari RdC nel tessuto sociale locale.

6.1.2

I sostegni alle famiglie e il ruolo della cittadinanza attiva

Nell'area dell'inclusione sociale i sostegni sono finalizzati ad aumentare le relazioni in quanto sono le relazioni e i capitali sociali, culturali ed educativi che permettono l'aumento dei capitali/beni economici. Per fare ciò, e per vincere la povertà materiale, un obiettivo imprescindibile è rompere l'isolamento sociale, l'esclusione sociale, la povertà culturale di cui molti beneficiari possono soffrire (Milani, Petrella & Colombini, 2019). Connetterli o riconnetterli con il proprio contesto di vita e offrire relazioni e vicinanza con una comunità capace di sostenere e rafforzare è uno dei compiti degli operatori sociali. In questa accezione i sostegni vanno al di là degli interventi convenzionali che i servizi sono soliti proporre e incontrano la molteplicità di progetti, soggetti e reti del privato sociale che animano i nostri quartieri, le nostre città, i nostri paesi.

Il significato di sostegno che qui si avanza è quindi più ampio di quello normalmente inteso, anche dal punto di vista etimologico. Il verbo sostenere deriva, infatti, dal latino *sus-tenere*, ovvero tenere in alto, reggere e, in senso figurativo, proteggere, conservare, mantenere. Allo stesso modo *sustinium* indicava puntello, appoggio o, per metafora, protezione, aiuto, mantenimento. Ciò che attraverso l'attivazione dei Patti per l'inclusione sociale si vorrebbe generare non è, tuttavia, un sostegno "conservativo", protettivo o di mantenimento, come invece l'etimologia potrebbe suggerirci, bensì qualcosa di trasformativo, un intervento o un percorso - più o meno strutturato - capace di innescare cambiamenti nella vita delle persone.

Inoltre, l'idea del sostegno è recentemente criticata da diversi autori: garantire so-

stegno implicherebbe infatti vedere la persona nella sola prospettiva della sua fragilità, in quanto ha bisogno di sostegno chi non è in grado di sostenersi da solo. In realtà l'essere umano non si sostiene da solo, ha sempre, nel percorso del suo divenire, bisogno dell'incontro con l'altro. Non si sostiene, dunque, perché l'altro è fragile, incapace, mancante di qualcosa, ma si rendono disponibili in una comunità dei servizi o meglio dei dispositivi che possano garantire a tutti occasioni e strumenti per rendere possibile la progettazione di sé, in quanto la persona umana è naturalmente, lungo tutto l'arco della sua esistenza, in un processo di capacitazione, miglioramento di sé, acquisizione e formazione di nuove abilità e competenze (Milani, 2018, pp.113-122).

Il coinvolgimento degli attori locali è quindi un aspetto imprescindibile per una puntuale ed efficace organizzazione dei sostegni rivolti alle famiglie in situazione di vulnerabilità anche, ma non soltanto, economica e può fornire un contributo essenziale al fine di ricucire il tessuto sociale delle nostre comunità.

Se è vero che l'erogazione dei sostegni dipende in buona parte dalle capacità di integrazione tra i livelli di governo più vicini ai cittadini, le autonomie locali e le realtà del privato sociale, la realizzazione di progetti integrati e partecipati di *welfare* comunitario può rappresentare l'*input* per interventi più globali e tesi a combattere le povertà e le marginalità "dal basso", ricomponendo e valorizzando le solidarietà locali. L'ambizioso obiettivo, però, è raggiungibile solo attraverso una reale mobilitazione e responsabilizzazione dei soggetti locali stessi, capaci di fornire risorse materiali e immateriali, *know-how* specifici e preziose reti relazionali. Per affrontare in maniera completa ed efficace le criticità di un contesto e per accompagnare famiglie e individui lungo il percorso di reinserimento sociolavorativo e di *empowerment* si fa necessario il ricorso, accanto agli enti preposti, ad attori radicati sul territorio, cittadini attivi, con competenze specifiche e puntuali, spendibili a beneficio dell'intera collettività.

Tuttavia, il coinvolgimento di attori locali, siano essi formalizzati come le associazioni, le cooperative, ecc. siano essi più informali (gruppi di cittadini, comitati), nei servizi alla persona e nei percorsi di sostegno al reddito non è semplice; richiede elementi qualitativi che consentano la valorizzazione delle potenzialità presenti in loco e la volontà dei soggetti di riconoscere la diversità di ciascuno in funzione del raggiungimento di comuni obiettivi di benessere per tutte le fasce sociali. Quali sono dunque le condizioni ottimali perché la sinergia tra attori diversi dia esiti virtuosi e a beneficio delle famiglie in situazione di temporanea o prolungata vulnerabilità?

Perché si verifichi il *milieu* più idoneo alla partecipazione occorre innanzitutto una simultanea attivazione del sistema sociale-comunitario e di quello politico-amministrativo. Gregorio Arena individua questi due elementi auspicandone rispettivamente la responsabilizzazione e la ricerca della condivisione:

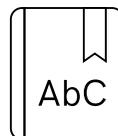
«la disponibilità dei cittadini a condividere con l'amministrazione parte delle proprie risorse e capacità dipende da una loro autonoma assunzione di responsabilità rispetto ad [...] un problema che riguarda tutti e che ha caratteristiche tali per cui può essere risolto solo con la collaborazione di tutti, soggetti pubblici e privati insieme. Lo stesso vale anche sul versante dell'amministrazione, perché anche per quest'ultima utilizzare laddove possibile il modello dell'amministrazione condivisa significa uscire dalla contrapposizione su cui si basa il paradigma bipolare» (Arena, 2006: 30).

In secondo luogo, il rinnovato protagonismo della cittadinanza attiva sembra essere determinato da una mobilitazione attorno a tematiche sensibili come i beni comuni, il *welfare* locale, la qualità ambientale, le fragilità materiali e immateriali. Le voci dal basso che tornano a farsi sentire e a reclamare ascolto, trasparenza ed efficienza, oltre che a offrire idee e risorse per i servizi sociali, sono un fenomeno sociale di grande rilevanza per comprendere i mutamenti nella società odierna.

Per ciò che riguarda il ruolo dell'associazionismo, alcuni studi (La Valle, 2005; Giuliani & Melchiorre, 2012; Biorcio & Vitale, 2016) sembrano dimostrare come il contributo a una regolazione sociale positiva da parte delle organizzazioni della società civile sia particolarmente rilevante a livello locale. Questo perché le associazioni locali, i gruppi di volontariato, le cooperative sociali sono spesso più vicine ai cittadini, o comunque possono essere supposte tali dagli amministratori e per questo motivo la loro inclusione in tavoli di concertazione e co-decisione viene incentivata attraverso varie misure. La partecipazione e l'interazione tra i membri della collettività (sia essa compresa in un quartiere, un villaggio, un rione) assumono qui più che altrove un duplice significato, non assolvendo unicamente a una funzione di ascolto, consultazione o co-progettazione, ma, simbolicamente, unendo e consolidando i rapporti all'interno del gruppo e l'identità dello stesso, oltre che rinsaldandone il legame con la comunità di appartenenza. Il volontariato, una delle forme più diffuse di attivismo civico, rispecchia pienamente questo valore aggiunto, coniugando la gratuità dell'impegno con la creazione di identità collettive, lo spontaneismo che produce innovazione con il bisogno di riconoscimento sociale. Attraverso la loro attività volontaria i cittadini sviluppano forme di partecipazione attiva alla società, offrendo le proprie risorse cognitive, il proprio tempo e le proprie competenze per il perseguimento di obiettivi non particolaristici bensì collettivi. Libere da appartenenze rigide o ideologiche, flessibili e puntuali nel rispondere alle esigenze delle comunità locali di riferimento, le realtà di volontariato sembrano essere i soggetti ideali non solo per stimolare le amministrazioni sulle tematiche più sensibili, ma anche per individuare e sperimentare esperienze concrete di nuovi servizi alla persona e nuove modalità di erogazione di servizi socioassistenziali altrimenti assenti.

Va tuttavia sottolineato come, a fronte delle risorse e delle potenzialità della cittadinanza attiva, l'ente pubblico dovrebbe mantenere in capo a sé stesso la titolarità delle scelte, predeterminando gli obiettivi generali e specifici degli interventi, stabilendone la durata e svolgendo quindi quel ruolo di regia che può spettare solo a un attore che si fa interprete dell'interesse collettivo. Non si tratta, cioè, di delegare al settore privato funzioni e sostegni, ma di facilitare e coordinare *network* tra più realtà. È ai servizi pubblici del territorio che è affidato il delicato compito di garantire i diritti sociali e quindi trovare un equilibrio tra efficienza economica e giustizia

sociale, assicurando trasparenza, correttezza e rispetto delle regole. Esercitando inoltre la capacità di prendere decisioni e attuarle, il servizio pubblico potrà garantire al contempo livelli sempre più ampi di partecipazione e rappresentatività nella fase decisionale, rivolgendosi a fasce della società civile precedentemente non coinvolte in questi processi.



I PUC: Progetti utili alla collettività

INTENDERSI
SUI TERMINI

I Progetti utili alla collettività (PUC), introdotti dal Reddito di Cittadinanza, sono realizzabili grazie all'integrazione tra settori diversi e al ruolo di regia dell'ente pubblico. Il D.L. 4/2019 sancisce all'articolo 4 l'obbligo per i beneficiari del Reddito di Cittadinanza a offrire, nell'ambito del Patto per il lavoro o del Patto per l'inclusione sociale, la propria disponibilità per la partecipazione ai PUC a titolarità dei Comuni, da svolgersi presso il Comune di residenza per almeno otto ore settimanali, aumentabili fino a sedici. I progetti possono essere attuati dai Comuni in collaborazione con altri soggetti, valorizzando ove presenti le gestioni associate e i partenariati con il privato, profit e non profit. La titolarità dei Comuni, o comunque degli Ambiti Territoriali competenti, va proprio nella direzione che sottolineavamo in precedenza, ovvero della centralità - e non dello smantellamento - del settore pubblico nel coordinare questa importante fase della misura di contrasto alla povertà.

È evidente che i PUC, al pari dei PaIS, si configurano come un obbligo per i beneficiari tenuti a parteciparvi (per le specifiche rimandiamo al Decreto Ministeriale n. 149 del 22 ottobre 2019): la mancata partecipazione ai progetti, nel caso in cui il Comune li abbia istituiti, comporta la decadenza dal beneficio. Tuttavia, essi rappresentano anche un'occasione di inclusione e crescita tanto per i beneficiari quanto per la collettività. Per i primi si tratta di un'opportunità che dovrebbe essere coerente con le competenze professionali pregresse e con gli interessi e le propensioni emerse nel corso dei colloqui con i servizi sociali o con il Centro per l'impiego: questo garantirebbe la valorizzazione del beneficiario e l'acquisizione di eventuali nuove conoscenze in ambito professionale e non. Per la collettività, invece, i PUC sono un'occasione per rispondere ad alcune, circoscritte, esigenze della comunità locale, tenendo però in considerazione che queste attività sono da intendersi come complementari, a supporto e integrazione degli interventi ordinariamente svolti dai Comuni e dagli enti pubblici coinvolti e non in sostituzione a essi. Il progetto, corredato di specifici obiettivi, modalità attuative, competenze richieste, tempistiche, costi e monitoraggi previsti, può riguardare sia una nuova attività sia il potenziamento di un'attività esistente, in uno o più dei seguenti ambiti di intervento: culturale, sociale, artistico, ambientale, formativo, tutela dei beni comuni.

Assimilare i PUC ai sostegni, così come concepiti all'interno dei PaIS, non sarebbe del tutto corretto poiché hanno finalità e modalità organizzative differenti. Tuttavia, ci sembra di poter individuare almeno due aspetti comuni, uno nei contenuti e uno nella forma. Per quanto riguarda i primi, è evidente che per alcuni beneficiari l'adesione a un PUC possa essere, indirettamente, un sostegno rispetto alla propria crescita professionale e alla valorizzazione delle risorse personali. Inoltre, la parteci-

pazione a progetti in condivisione con altre persone, siano essi altri beneficiari, formatori professionali, operatori sociali, lavoratori nell'ambito selezionato o individui a cui è rivolta l'attività di pubblica utilità (anziani, bambini, disabili), pone il beneficiario RdC in un contesto relazionale inedito all'interno del quale è socialmente riconosciuto per ciò che fa e sa fare, incrementando la propria autostima e innescando dinamiche trasformative.

Per quanto riguarda la forma, i PUC tanto quanto i sostegni del PaS presuppongono la centralità e il dinamismo del settore pubblico, che dovrebbe essere in grado di creare e consolidare una rete territoriale di soggetti partner del Terzo settore attraverso procedure pubbliche e trasparenti. Nel caso dei sostegni si fa riferimento al complesso *network* che caratterizza il *welfare mix* e permette l'erogazione di servizi e interventi a cui i beneficiari possono accedere. Nel caso dei PUC si tratta di partner con cui co-costruire progettualità partendo dalle esigenze della comunità di riferimento e al cui interno inserire i beneficiari. Richiamiamo qui l'aspetto del cosiddetto *matching*, ovvero la procedura di assegnazione dei beneficiari ai singoli PUC. Anche questa è una mansione che spetta all'ente pubblico titolare dei progetti e implica una tripla e parallela azione: I) l'attenta raccolta delle competenze e degli interessi del beneficiario; II) il costante aggiornamento del "catalogo" contenente i progetti (con relativi posti offerti, tempi, caratteristiche richieste) disponibili sul territorio di riferimento; III) l'abbinamento tra progetti e beneficiari, privilegiando il più possibile le propensioni individuali di questi ultimi.

Chiarito, seppure sinteticamente, l'apporto dei PUC allo schema complessivo del Reddito di Cittadinanza, ritorniamo ai sostegni sui quali intendiamo focalizzare l'attenzione, ovvero quelli rivolti ai nuclei familiari, con particolare attenzione alle famiglie con bambini. All'interno di questo contesto di riferimento le aree di intervento principali in cui organizzare sostegni sono tre e «ruotano intorno alle "tre P" dell'educazione familiare, che si basano sull'idea che vada fatto ogni sforzo, in ogni contesto, per generare benessere familiare, qualità della crescita e prevenire ogni forma di maltrattamento all'infanzia» (Milani, 2018: 107). Le "tre P" sono quindi riconducibili all'area della promozione, della prevenzione e della protezione, secondo il modello dell'*Institute of Medicine* statunitense (Springer & Phillips, 1994). Gli interventi ascrivibili alla promozione sono quelli rivolti potenzialmente a ogni nucleo familiare, per ampliare la conoscenza sui temi della genitorialità e del benessere di bambini e famiglie attraverso campagne informative o programmi specifici. L'area della prevenzione vede invece una serie di sostegni tesi a prevenire criticità complesse che potrebbero compromettere lo sviluppo dei bambini e, quindi, sono interventi precoci e rivolti alle fasce di popolazione che già manifestano determinate vulnerabilità. Infine, i sostegni intensivi rivolti alle situazioni di criticità accertata, finalizzati a proteggere i bambini e le famiglie stesse ricadono nell'area della protezione (Milani, 2018).

Nella prossima sezione faremo riferimento alle prime due aree cercando ove possibile di richiamare la distinzione tra politiche (azioni di governo, a diversa scala territoriale), servizi (struttura organizzativa e gestionale dell'ente pubblico o del privato sociale che realizza interventi), programmi (insieme di procedure di azione finalizzate a rispondere, anche in maniera innovativa, alle sfide poste dalla società) e pratiche (azioni specifiche realizzate per intervenire concretamente) (Milani, 2018).

6.2 Agire con

6.2.1

I sostegni dentro RdC

In questa sezione forniamo un elenco, assolutamente non esaustivo, dei sostegni che nell'ambito dei percorsi di accompagnamento previsti dal Reddito di Cittadinanza e, soprattutto, dai Patti per l'inclusione sociale, possono essere realizzati, ideati, innovati o consolidati. Per alcuni territori, infatti, alcuni di questi interventi sono già esistenti, per altri no, per altri ancora non sono fruibili a una platea ampia quale quella a cui si rivolge la misura di contrasto alla povertà. Con l'intento di promuovere alcune idee progettuali, stimolarne delle altre e diffondere alcune pratiche che il RdC ha generato nel nostro Paese, presentiamo verso la fine del testo una piccola selezione di sostegni organizzati dai servizi pubblici in *partnership* con il privato sociale dei quali in questi mesi siamo venuti a conoscenza grazie allo scambio con operatori attivi nella politica del RdC in diversi Ambiti territoriali del Paese.

Partendo dall'area della promozione, i servizi di riferimento per le famiglie e che possono svolgere un ruolo fondamentale anche per l'attivazione di percorsi di accompagnamento per i beneficiari del RdC sono principalmente due: i consultori familiari e i centri per le famiglie (CPF). Mentre i primi sono un po' più strutturati, diffusi (per legge) su tutto il territorio nazionale e prevedono una serie di attività di matrice sociosanitaria rivolte a coppie in attesa, neogenitori, coppie in situazione di conflitto, adolescenti, ecc., i secondi assumono caratteristiche differenziate da territorio a territorio: non sono presenti ovunque e offrono interventi e iniziative aperte e di natura educativo-comunitaria. «Le finalità dei CPF si concentrano in tre principali aree di attività: area dell'informazione e dell'orientamento, area del sostegno alle competenze genitoriali, area dello sviluppo delle risorse familiari e comunitarie» (Milani, 2018: 169).

Tra i sostegni proposti da questi servizi possiamo in primo luogo menzionare le campagne informative mirate e promosse su differenti scale e attraverso diversi mezzi (radio, TV, *web*, *newsletter*, stampa locale e nazionale, poster, *brochure*, ecc.) o linee telefoniche dedicate a sostenere i genitori in particolari momenti di criticità o a indirizzarli verso i servizi più adatti a ciascuna esigenza.

In secondo luogo ricordiamo tra i sostegni più frequenti e apprezzati i gruppi di pari (o gruppi di genitori), momenti di confronto e aiuto reciproco tra genitori che si incontrano con regolarità in gruppo e in presenza di facilitatori/conduuttori (Milani et al., 2015). Inoltre, è importante sottolineare la grande variabilità - e creatività - che contraddistingue sostegni più "comunitari" e meno strutturati, centrati sul potenziamento delle competenze parentali e finalizzati anche a ridurre l'isolamento sociale delle e tra le famiglie e a costruire una comunità coesa e solidale. Appartengono a questa tipologia i corsi di formazione rivolti a neogenitori, baby-sitter, nonni, coppie e che si realizzano secondo diverse tipologie: *cooking community*, spazi di parola, laboratori di narrazione autobiografica, caffè genitori (Milani, 2018).

Per quanto riguarda l'area della prevenzione, invece, i servizi coinvolti possono essere il segretariato sociale (Ferraro & Bruni, 2009), il servizio sociale professionale, il servizio di pronto intervento sociale, i servizi socioassistenziali e quelli di mediazione

culturale e linguistica. In questo quadro l'agire dei servizi, sia pubblici che privati, è orientato alla prevenzione, con l'indicazione di

«ampliare la conoscenza delle famiglie da parte dei servizi, di collegare il lavoro sociale al lavoro di comunità, al lavoro educativo nei servizi educativi 0-6 anni e nelle scuole per combattere precocemente la povertà e la negligenza, e di diffondere metodi di valutazione delle famiglie appropriati, in grado di intercettare precocemente le situazioni che potrebbero beneficiare positivamente di interventi di natura preventiva» (Milani, 2018: 190).

Tra i sostegni più formalizzati e diffusi nel nostro Paese citiamo quelli ascrivibili al *parenting support* e quindi gli interventi educativi domiciliari, o servizi di educativa territoriale o sostegni sociopedagogici familiari, seguendo le diverse denominazioni e accezioni locali. Nel solco di questo sostegno ricordiamo gli interventi di *home visiting*, più vicini all'area medica e che prevedono visite domiciliari durante i primi mesi di vita di un neonato, per sostenere i neogenitori e promuovere l'attaccamento madre-bambino. Nell'area più strettamente sanitaria ricadono ovviamente gli interventi socioassistenziali e sociosanitari, per l'erogazione dei quali ai servizi sociali si affiancano i distretti sociosanitari e le realtà del privato sociale (cooperative, associazioni, fondazioni, aziende e imprese sociali). Accanto a questi interventi occorre citare quelli pensati specificamente per a) nuclei familiari beneficiari di sostegni economici e, quindi, finalizzati a supportare le famiglie nella gestione delle spese e del proprio bilancio; b) nuclei con difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro, attraverso l'attivazione di tirocini professionalizzanti; c) nuclei stranieri o con difficoltà legate all'inserimento nel contesto italiano, attraverso servizi di mediazione linguistica e culturale o di interpretariato.

Come si può evincere, alcuni dei servizi fin qui riportati sono forniti dagli enti pubblici, altri dal privato sociale e spesso in una logica di partenariato, a testimonianza delle avvenute commistioni fra i due settori e della volontà di promuovere approcci via via più integrati e globali, capaci cioè di accompagnare collettivamente le fasce più deboli della cittadinanza vivacizzando il tessuto sociale locale. In questa ottica assumono particolare rilevanza quelle iniziative che mettono in contatto fra loro le famiglie e valorizzano le potenzialità tanto dei soggetti più vulnerabili (che ricevono un supporto) quanto di quelli che mettono a disposizione in chiave solidaristica il proprio potenziale, le proprie risorse e il proprio tempo. Si tratta delle molteplici forme di aiuto informale tra famiglie spesso, ma non sempre, facilitate dai servizi. Sono dinamiche e relazioni in alcuni casi spontanee, basate sull'aiuto concreto o sul supporto morale, capaci di superare la dimensione istituzionale e di generare reti solidali di vicinato. Un valore aggiunto di questo tipo di sostegni è la reciprocità che in alcune situazioni può realizzarsi: le famiglie vulnerabili che ricevono supporto possono, valorizzando le proprie risorse, aiutare a loro volta altri nuclei. Sarebbe impossibile in questa sede menzionare tutte le tipologie ascrivibili a questa categoria, ma segnaliamo almeno le esperienze di vicinanza solidale all'interno del programma P.I.P.P.I. (Serbati, 2016; Tuggia, 2017) e quelle dei *family helpers* o *natural helpers*. In alcune di queste esperienze i servizi sociali hanno ricoperto un ruolo fondamentale riconducibile a tre principali fattori. Il primo è sicuramente il ruolo di facilitazione delle relazioni, aiutando le famiglie a riconoscere le proprie fragilità e ad appoggiarsi

ad altri soggetti, al di fuori del circuito istituzionale dei servizi. Il secondo ha a che vedere con la capacità di conoscere ciò che si muove sul territorio in termini di realtà associative, esperienze di vicinato solidale, reti di famiglie al fine di proporre alle famiglie in situazione di vulnerabilità la risorsa più coerente con le esigenze manifestatesi (accompagnamenti casa-lavoro o casa-scuola, scambio di vestiti od oggetti, aiuti alimentari, supporto linguistico, aiuto nella compilazione di documenti o nell'espletamento di pratiche burocratiche, accudimento dei bambini, supporto didattico per i compiti, ecc.). Il terzo è un delicato quanto prezioso ruolo di monitoraggio che può tendere a circoscrivere l'area di bisogno delle famiglie, chiarire il perimetro d'azione dei soggetti coinvolti e aiutare le famiglie a osservare i propri cambiamenti e le eventuali nuove esigenze.

Più in generale possiamo affermare che questa tipologia di sostegni è efficace e di grande impatto per le vite delle famiglie e delle persone anche e soprattutto perché si colloca in una dimensione informale in grado di intercettare risorse e iniziative mettendole in connessione tra loro senza la formalizzazione tipica di altre forme di sostegno. Ciò permette, ai servizi così come alle famiglie e alle realtà del Terzo settore, di ampliare con creatività le proprie attività attingendo alle peculiarità e alle competenze specifiche che ogni territorio mette a disposizione. Si tratta, in altre parole, di lavorare sul confine non solo tra più discipline, ma tra istituzioni e cittadini ricucendo il tessuto sociale e valorizzando le tante esperienze di cittadinanza attiva (Moro, 1998; Arena, 2006; Petrella, 2013):

«queste pratiche di sviluppo di comunità, auto aiuto, *welfare* generativo, rammentano che tutti possiamo fare piccole cose, in piccoli luoghi, a piccoli passi per co-educare i bambini e rafforzare il loro ECD (Early Childhood Development). Possiamo tenere porte aperte e luci accese di nidi, scuole e spazi pubblici che possono trasformarsi da luoghi istituzionali a luoghi comunitari» (Milani, 2018: 202).

In maniera trasversale alle due aree, promozione e prevenzione, possiamo inoltre avanzare alcune indicazioni utili per esplorare nuovi modi di organizzare i sostegni alle famiglie beneficiarie RdC e per rafforzare le azioni congiunte tra servizi diversi:

- I) sostenere la co-costruzione di una risposta sociale di qualità ai bisogni di sviluppo di tutti i bambini
- II) sostenere la formazione di un'autostima positiva sia nei bambini che nei genitori;
- III) rafforzare la salute dei bambini nel periodo perinatale (cura del corpo e della dentatura, alimentazione, movimento, percezione di sé);
- IV) incoraggiare, sin dalla nascita, le possibilità di lettura e apprendimento di ogni bambino;
- V) fare in modo che genitori e bambini si concedano tempo libero e tempo per il riposo;
- VI) mettere a disposizione offerte accessibili alle famiglie, quali: un numero sufficiente di asili nido, parchi gioco di buona qualità, centri bambini genitori, centri per le famiglie, ecc.;
- VII) costruire un'offerta di qualità per l'accoglienza dei bambini nei servizi 0-3 anni, con spazi e tempi di relazione rafforzati tra educatori e genitori in modo da favorire la collaborazione tra i genitori e gli ambienti educativi frequentati

dai figli e stabilire con le famiglie un rapporto che consenta di uscire dall'isolamento sociale;

- VIII) favorire il superamento degli ostacoli nelle relazioni tra servizi educativi o scuole e famiglie (comprensione dei linguaggi amministrativi, rapporti con educatori/insegnanti), tra servizi sanitari e famiglie e tra risorse sociali del contesto locale e famiglie.

6.2.2

Alcune esperienze dai territori

Come precedentemente ricordato, chiudiamo questo capitolo con una piccola selezione di progettualità che alcuni Ambiti territoriali stanno avviando per affrontare le sfide sistemiche poste dal Reddito di Cittadinanza e per offrire ai beneficiari dei sostegni di qualità. Sono state condivise dagli Ambiti stessi attraverso la piattaforma Moodle all'interno della prima edizione del corso di formazione per *Professionista esperto nella gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti alle famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito*. Si tratta di iniziative *in progress*, che in alcuni casi intrecciano i PUC e che rappresentano degli esempi di sostegni che alcuni territori hanno ideato e messo a disposizione per i beneficiari RdC. Sono sei esperienze che cercano di fare interagire soggetti provenienti da settori diversi e che travalicano i confini dei sostegni convenzionali, offrendo ai beneficiari attività innovative, meno stigmatizzanti e calate nelle differenti realtà territoriali.

Le prime due fanno riferimento a esperienze di co-progettazione e collaborazione tra decine di Comuni, agenzie per il lavoro e associazioni di volontariato, al fine di ottimizzare i sostegni per i beneficiari RdC, attivare nuovi servizi tra cui quelli di educativa territoriale per adulti e individuare risorse formali e informali da mettere a disposizione dei beneficiari. La terza e la quarta sono incentrate sui sostegni alla genitorialità. Una è rivolta in particolare ai nuclei monogenitoriali beneficiari RdC: l'iniziativa mette in campo una serie di azioni per creare sinergie tra vari attori e mappare le risorse disponibili per questo tipo di *target*. L'altra, invece, si concentra sul potenziamento dei sostegni informali reperibili nelle reti locali e rivolti alle famiglie con figli. La quinta si focalizza sui beneficiari RdC da più tempo esclusi dal mercato del lavoro, attivando colloqui personalizzati, bilanci di competenze e *social skills* e incontri orientativi al fine di avviare tirocini in collaborazione con le cooperative del territorio. La sesta si prefigge il reinserimento sociale dei beneficiari RdC in circuiti di solidarietà in cui loro stessi forniscono sostegno alle fasce anziane della popolazione. Ove possibile, per ciascuna esperienza sono riportati gli enti e il personale coinvolti, i destinatari a cui le attività si rivolgono, gli obiettivi (macro e specifici), le azioni da implementare e le risorse da utilizzare. Come si può evincere, lo schema adottato per presentare le diverse iniziative ricalca quello proposto nelle schede progetto del Patto per l'inclusione sociale e rivolto al singolo beneficiario. In quelle schede, alla voce "Sostegni", si possono ovviamente selezionare tutti gli interventi indicati e riportati tanto nei Quaderni quanto nella piattaforma GePI. Tuttavia, se i sostegni necessitano di essere strutturati, ripensati, arricchiti o creati dal nuovo lo schema qui proposto può essere utilizzato dagli Ambiti territoriali per intraprendere un percorso

progettuale e costruire risposte "di sistema" alle esigenze della comunità locale e dei beneficiari RdC. È questo un passaggio che andrebbe affrontato nelle giuste tempistiche per permettere ai cittadini di poter beneficiare di sostegni organizzati e puntuali.

Ambito territoriale	ULSS 2 Distretto di Pieve di Soligo, Veneto
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • 28 Comuni dell’Ambito territoriale (Conegliano Veneto comune capofila); • ULSS 2 Distretto di Pieve di Soligo (TV); • Veneto Lavoro; • Associazioni di volontariato del territorio.
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • referenti NOA (Nucleo Operativo di Ambito); • assistenti sociali dei Comuni dell’Ambito; • assistenti sociali dell’ULSS 2; • dipendenti di Veneto Lavoro; • volontari e referenti delle associazioni di volontariato del territorio.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • individui e nuclei familiari beneficiari di Rel e RdC, con particolare attenzione ai casi complessi in cui vi sono bambini entro i mille giorni di vita, per i quali verrà sempre attivato il servizio di supporto alla genitorialità.
Macro-obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • rafforzamento del Servizio Sociale Professionale e del Segretariato Sociale; • rafforzamento degli interventi di inclusione inseriti nel Patto per l’inclusione sociale in favore dei nuclei beneficiari di Rel/RdC; • co-progettazione con diversi attori del territorio e individuazione di obiettivi raggiungibili nel medio e lungo termine, realizzabili con risorse individuate nell’ambito della quota servizi del Fondo Povertà; • affrontare problematiche (emarginazione sociale, povertà) non più a livello di singolo comune ma in un contesto territoriale più ampio.
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • stimolare e/o consolidare le collaborazioni tra i diversi attori (attraverso protocolli di intesa e convenzioni); • sviluppare un sistema di servizi rispondente ai bisogni emersi nel territorio; • elaborare progetti personalizzati che tengano conto delle nuove risorse.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • mappatura delle risorse formali e informali presenti in ogni comune e delle forme di collaborazione esistenti tra soggetti istituzionali e non; • individuazione, a cura di ciascun servizio sociale comunale, della tipologia di bisogni sociali espressi dal proprio territorio di riferimento; • interventi di supporto alla genitorialità; • servizi di mediazione familiare e culturale; • sostegno socioeducativo domiciliare; • pronto soccorso sociale; • attivazione di una rete territoriale con attori formali e informali della comunità.
Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Povertà

Ambito territoriale	ULSS 3 Serenissima (VE), Veneto
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • 17 Comuni dell'Ambito territoriale, Comune di Spinea (VE) capofila; • ULSS 3 Serenissima (VE), ex ATS 13; • Veneto Lavoro (Cpl di Dolo e di Mirano); • Enti e soggetti del Terzo e Quarto settore.
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • 2 assistenti sociali NOA; • 7 assistenti sociali RdC; • 4 educatori PON-Inclusione; • 2 educatori SET.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • beneficiari di RdC
Macro-obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • Il progetto opera in continuità con le azioni del Progetto sovracomunale "PON-Inclusione" che ha istituito un innovativo servizio socioeducativo di Ambito dedicato esclusivamente ai beneficiari Rel. Un'analisi quali-quantitativa ha permesso di definire le priorità di intervento: le comunità locali necessitano di un rafforzamento strutturale (in termini di risorse finanziarie e umane), dedicato prioritariamente alla popolazione adulta vulnerabile a rischio di povertà e di esclusione sociale. • Il progetto favorisce la promozione di un servizio sociale comunale innovativo e generativo che valorizza le risorse di famiglie e comunità, necessarie per il raggiungimento di nuovi livelli di benessere e quindi per prevenire povertà ed esclusione sociale. Il progetto si avvale di: programmazione integrata di risorse finanziarie e umane, condivise a livello di Ambito; interazione multiprofessionale e interistituzionale che favorisce la partecipazione di operatori appartenenti a servizi territoriali diversi.
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • potenziare i percorsi di accompagnamento attivati dai servizi sociali comunali nell'ambito delle politiche di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale; • sottoscrivere, attivare e monitorare i Patti per l'inclusione sociale per i beneficiari RdC per i quali lo strumento AP abbia esito 2 o 3; • attivare un servizio educativo territoriale di Ambito; • istituire e attivare reti di collaborazione con i servizi specialistici e i servizi per il lavoro, anche mediante la formalizzazione di accordi operativi e/o protocolli di intesa; • convocare equipe multidisciplinari per i beneficiari RdC per i quali l'AP abbia esito 3 e partecipazione di professioni afferenti a diversi enti e servizi.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • attivazione di un'equipe multidisciplinare sovracomunale per la progettazione di percorsi di presa in carico di beneficiari RdC; • costruzione e sperimentazione di strumenti professionali socioeducativi informatizzati; • attivazione del Servizio Educativo Territoriale Adulti per i beneficiari RdC; • approvazione e applicazione di accordi operativi tra servizi sociali, ULSS e Veneto Lavoro; • azioni di rete per la sensibilizzazione di soggetti del territorio impegnati nelle politiche di inclusione sociale (Terzo settore, associazioni, ecc.); • predisposizione di uno strumento informatizzato finalizzato al monitoraggio dei risultati attesi.
Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Povertà • PON-Inclusione • Risorse comunali

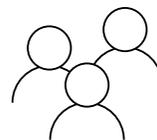
Ambito territoriale	Ambito territoriale sociale di San Ginesio (MC)
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Unione Montana dei Monti Azzurri (ente capofila); • 15 Comuni dell'Ambito territoriale sociale di San Ginesio; • Associazioni locali; • Parrocchie.
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • 2 assistenti sociali NOA; • 7 assistenti sociali RdC; • 4 educatori PON-Inclusione; • 2 educatori SET.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • famiglie beneficiarie RdC con figli in fascia d'età 0 - 17, in condizioni di fragilità psico-socioeconomica, conosciute dai servizi sociali e in tutela.
Macro-obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • sperimentare nuovi modelli di intervento per favorire forme di accoglienza familiare valorizzando l'ambiente di vita della famiglia e del bambino e per prevenirne l'istituzionalizzazione • promuovere il servizio di appoggio familiare; • ridare senso e significato al minore e alla famiglia per migliorare il benessere della comunità e del territorio attraverso una rete solidale capace di rimuovere le cause del bisogno delle famiglie e dei bambini.
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilizzare gli attori e i nodi della rete verso il tema dell'accoglienza e del buon vicinato e potenziare le reti sociali che potranno continuare a essere presenti nella vita della famiglia anche dopo la chiusura dell'intervento istituzionale e in cui anche la famiglia che ha fruito dell'intervento potrà mettere a disposizione le risorse maturate; • avviare una rete di fronteggiamento, favorendo l'integrazione tra competenze, funzioni, ambiti disciplinari professionali, volta a rafforzare le capacità parentali e potenziare le abilità relazionali e sociali dei genitori e dei bambini; • valorizzare l'ambiente di vita della famiglia e del bambino, piuttosto che collocare il bambino temporaneamente o per alcune ore della giornata in un'altra famiglia; • individuare e sostenere nella rete sociale della famiglia e nella comunità le relazioni di potenziale sostegno e appoggio.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • realizzazione di un'ecomappa di comunità formata dalle associazioni del territorio; • attivazione di interventi di appoggio familiare nel territorio; • formazione di un gruppo di famiglie sensibili alle tematiche dell'accoglienza; • attivare buone prassi a favore delle famiglie e dei bambini basate sulla collaborazione tra operatori sociosanitari e del privato sociale; • promuovere la cultura dell'accoglienza tra famiglie attraverso un dialogo continuo con gli attori del privato sociale; • avviare un percorso formativo e di accompagnamento/tutoraggio per la famiglie; • formare gli operatori sull'utilizzo dello strumento ecomappa.
Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi dell'Ambito territoriale sociale • Fondi dei partner privati

Ambito territoriale	Azienda Sociale Consortile "Le tre Pievi", Lombardia
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Comune di Dongo (CO), ente capofila; • Servizi sociali dell'Alto Lario
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • assistenti sociali • educatori • insegnanti • volontari
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • genitori di nuclei monogenitoriali, lavoratori e beneficiari RdC
Macro-obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • supporto a nuclei familiari monogenitoriali nella gestione dell'equilibrio tra carico di cura e carico di lavoro
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • definire le difficoltà del genitore solo, lavoratore e beneficiario RdC, nel tentativo di conciliare carico di cura e di lavoro; • conoscere le reti di aiuto presenti sul territorio a sostegno di nuclei familiari monogenitoriali nella gestione dell'equilibrio tra carico di cura e di lavoro; • mettere in relazione tra loro i diversi servizi presenti sul territorio che rispondono alle esigenze dei nuclei familiari beneficiari dell'intervento; • creare un supporto giuridico e amministrativo a sostegno del progetto.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • colloqui con genitori soli che hanno un impiego e sono beneficiari del RdC; • focus-group con alcuni genitori soli con un impiego e beneficiari del RdC; • lavoro di sintesi e restituzione da parte dei case manager rispetto a quanto emerso nei colloqui e nei focus-group; • mappatura delle risorse presenti sul territorio che offrono opportunità di sostegno alle famiglie per la cura dei figli; • colloqui con i genitori soli, lavoratori, beneficiari RdC, residenti sul territorio, per conoscere le reti su cui fanno affidamento; • serata informativa con i genitori di nuclei familiari monogenitoriali, lavoratori, beneficiari RdC e restituzione della mappatura delle risorse presenti sul territorio; • costruzione di un tavolo di lavoro sul tema nuclei familiari monogenitoriali e conciliazione compiti di cura e di lavoro, a cui partecipano genitori, rappresentati di asili nido, scuole dell'infanzia, scuole primarie, ludoteche, parrocchie, associazioni di volontariato; • definizione di un protocollo d'intesa tra gli attori coinvolti.

Ambito territoriale	ULSS 5 Polesana (RO), Veneto
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Comune di Lendinara (RO), capofila; • ULSS 5 Polesana (RO); • Consorzio Cooperative Sociali CCS.
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • referenti Consorzio Cooperative Sociali; • operatori delle equipe RdC (assistenti sociali ed educatori); • aziende del territorio.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • 100 persone residenti nella provincia di Rovigo e disoccupate (da almeno sei mesi) beneficiarie di Rel/RdC
Macro-obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> • favorire il reinserimento sociale e lavorativo di persone in situazione di svantaggio e fuori dai circuiti lavorativi, attraverso l'offerta di interventi di politica attiva del lavoro e mediante un'analisi approfondita delle situazioni; • orientare adeguatamente le scelte dei beneficiari RdC nel rispetto delle personali aspirazioni e inclinazioni.
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • orientare le scelte mediante una relazione calda, costruita privilegiando punti di forza, favorendo una ricerca attiva delle competenze, creando reciprocità, responsabilizzando e non colpevolizzando, accettando i rispettivi limiti. Con pratiche di colloquio, sia individuali che di gruppo, orientate all'accompagnamento dell'altro. • sostenere le persone nelle loro idee, rappresentazioni, mappe mentali, desideri e sentimenti; mostrando loro ciò in cui realmente sono in grado di sperimentarsi, riducendo al minimo le frustrazioni.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • Tramite un'adeguata gestione dei colloqui e mettendo in pratica le buone prassi relazionali e di comunicazione e ascolto, si sono attivati percorsi di accompagnamento dei beneficiari. • Stabiliti i dati oggettivi per l'individuazione della platea dei partecipanti (disoccupati da almeno sei mesi e privi di ammortizzatrice sociale fatta eccezione del Rel e del RdC), è stata garantita un'ampia partecipazione ai processi decisionali e di scelta. Sono stati organizzati due incontri in plenaria e garantiti colloqui individuali. • Bilancio delle competenze e social skills. • Partecipazione a corsi di formazione, retribuiti, con rimborso spese per le trasferte. • Attivazione di inserimenti lavorativi della durata di sei mesi, retribuiti e con possibilità di successiva stipula di contratto presso le aziende partner. • Colloqui individuali in fase di analisi e colloqui collettivi per la descrizione dei singoli percorsi e delle modalità operative. • Due giornate in plenaria, alla presenza dei referenti del CCS e degli operatori, per un incontro informativo e per la diffusione di materiale divulgativo. • Sostegno da parte degli operatori nella compilazione delle schede di candidatura e possibilità di ulteriori colloqui individuali.
Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Povertà • Finanziamenti regionali per favorire il reinserimento lavorativo

Ambito territoriale	Comune di Messina, Sicilia
Enti coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Comune di Messina, Dipartimento delle politiche sociali - Ufficio di servizio sociale, capofila; • Azienda Speciale Messina Social City.
Personale coinvolto	<ul style="list-style-type: none"> • operatori del Comune di Messina (assistenti sociali); • operatori dell'Azienda Speciale Messina Social City.
Destinatari	Beneficiari diretti (soggetti e/o famiglie in condizione di grave marginalità e disagio economico) e beneficiari indiretti (anziani che vivono da soli e privi di rete familiare di supporto). Si prevede di raggiungere un numero complessivo di 50 famiglie e/o soggetti, che non fruiscono di altri benefici economici oltre al RdC, a cui offrire l'erogazione di un compenso percepibile a fronte dell'assunzione di un impegno a carattere di solidarietà rivolto ad anziani che versano in condizione di solitudine.
Macro-obiettivi	Il territorio presenta un elevato tasso di disoccupazione e sacche di povertà piuttosto consistenti; il fenomeno riguarda non solo la popolazione autoctona ma anche quella straniera. Le attività saranno realizzate in concerto con l'Azienda Speciale Messina Social City secondo la forma del Servizio Civico, privilegiando, ove possibile, gli impegni di carattere solidaristico. Si intende realizzare un sistema di aiuto composito in favore sia dei destinatari diretti (soggetti e famiglie in difficoltà) sia di quelli indiretti (anziani in condizione di solitudine). Il sostegno economico così strutturato mira da una parte a disincentivare il passivo ricorso al soccorso economico e, dall'altra, a rispettare la dignità di quelle persone che sperimentano la nuova condizione di sofferenza economica con sentimenti di fallimento e che vivrebbero con umiliazione l'erogazione del "sussidio".
Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • l'impianto progettuale è focalizzato sull'implementazione di buone prassi volte a sostenere il principio dell'"aiuto solidale" plurale che, partendo dal sollievo economico, intende realizzare un intervento complesso di sostegno alla persona in cui i giovani destinatari diretti sono coinvolti in azione a sostegno di anziani che vivono da soli; • offrire sostegno economico/lavorativo attraverso l'ammissione al Servizio Civico ai soggetti target dell'intervento, individui in condizione di accertata difficoltà economica; • sostenere e accompagnare i componenti dei nuclei familiari in percorsi socio/educativi, individualizzati e diversificati, finalizzati al raggiungimento della massima autonomia e dall'affrancamento, anche parziale, dallo stato di bisogno materiale; • servizio di compagnia e/o di accompagnamento in favore di soggetti anziani in situazione di vulnerabilità e privi di adeguato supporto familiare.
Azioni previste	<ul style="list-style-type: none"> • per ciascun utente o nucleo familiare verrà predisposto un piano d'intervento personalizzato fornendo sostegno riguardo alle necessità economico/gestionali, di guida e sostegno educativo, programmatiche e di orientamento. • il sostegno economico verrà erogato a fronte di un'attività di pubblica utilità rivolta a beneficio di altri soggetti "deboli" e bisognosi di assistenza, instaurando un circolo virtuoso. Questa prospettiva potrebbe rappresentare un'opportunità di esperienza formativa/occupazionale, spendibile nel mercato del lavoro. • le attività a favore degli anziani non potranno prevedere mansioni di tipo accuditivo ma soltanto compiti di compagnia ed eventuale disbrigo di pratiche e/o di piccole incombenze domestiche. • Si procederà alla valutazione attraverso un monitoraggio trimestrale effettuato sulla base di indicatori quantitativi e qualitativi.
Risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi per progetti regionali di contrasto alla povertà.

Esercitazione:



La condivisione delle esperienze dai territori

Questa attività permette all'equipe di riflettere sull'attivazione dei sostegni nel proprio Ambito territoriale e di aumentare la quantità e la qualità dei sostegni a disposizione dei cittadini.

Partecipanti: una o più equipe multidisciplinari

Durata: 120'

Materiali: parti delle Linee guida;
parti del Quaderno del PaIS;
parti di questo capitolo relative ai sostegni
<https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Pagine/default.aspx>

Svolgimento:

- ① Qualche giorno prima dell'attività formativa, invio ai colleghi partecipanti la parte delle Linee guida, del Quaderno del PaIS o di questo capitolo relativa ai sostegni, chiedendo loro di leggerla per il giorno in cui è programmata l'attività.
- ② Inizio l'attività raccogliendo opinioni, idee, riflessioni, esperienze sui materiali letti e avviando una discussione su questo.
- ③ Presento, utilizzando PowerPoint, le sei schede che riportano le esperienze dai territori.
- ④ Propongo le seguenti domande:
 - quali sono i sostegni presenti e/o che conosco nel nostro AT?
 - quali i sostegni mancanti?
 - abbiamo degli esempi di PaIS in cui i sostegni sono stati resi disponibili? Come stanno funzionando questi PaIS? Quali punti di forza e quali criticità?
 - cosa ci resta da fare nel nostro AT per garantire che ogni beneficiario del RdC incluso nel percorso dei PaIS possa fruire dei sostegni adeguati?
 - quali sono le azioni nei diversi livelli di *governance* che dobbiamo prevedere per riuscire nell'obiettivo di aumentare quantità e qualità dei sostegni nel nostro AT?
- ⑤ Chiudiamo l'attività con la definizione delle decisioni assunte e degli impegni: chi fa cosa, quando e come.
- ⑥ Definiamo quando ci rivediamo e per fare che cosa.

Note:

L'attività può prevedere una fase successiva di dialogo con soggetti specificatamente individuati del Terzo settore per avviare un processo partecipato di coprogettazione sull'attivazione di nuovi sostegni; la stessa attività può essere proposta per i PUC.



Materiali per la formazione

Materiali per la formazione

Premessa

di Paola Milani

In questa ultima sezione del Quaderno, sono a disposizione tredici schede riportanti schemi, indicazioni operative, studi di caso. Sono materiali da intendersi come corredo alle esercitazioni proposte nella seconda parte di ognuno dei capitoli precedenti e, più in generale, come integrazioni al testo e alle sessioni formativi che ciascun case manager potrà progettare e realizzare in loco. Il loro utilizzo presuppone la lettura delle relative sezioni *Conoscere e riflettere* e *Agire con*, per poter meglio valorizzarne le potenzialità. Sono tutte infatti correlate ai contenuti di specifici capitoli, ma possono essere utilizzate in vario modo. Ad esempio *La scala della partecipazione* riportata nella Scheda 2 può essere utilizzata sia nelle esercitazioni proposte nel capitolo 4 che nel 5, ecc.

Le attività formative proposte nella seconda parte di ogni capitolo sono differenziate fra loro. Idealmente, però, ognuna di esse si presta a essere implementata utilizzando la struttura con una sequenza comune, che può essere riassunta come segue:

1. *l'innescò*: si tratta di un grimaldello che facilita l'avvio dell'attività, che rompa il ghiaccio tra il formatore/i e i partecipanti, che consenta ai partecipanti di situarsi in una posizione seria e riflessiva rispetto al tema da trattare, ma comunque piacevole dal punto di vista del clima relazionale. Può essere un gioco, un'attività animativa, un piccolo video, una fotografia, ecc. Non si dimentichi che, nel primo incontro di lavoro di un gruppo in cui non tutti i partecipanti si conoscono tra loro, uno spazio va prioritariamente lasciato alla presentazione di ognuno. Un gruppo funziona anche nella misura in cui ogni persona presente può soddisfare il bisogno di sentirsi riconosciuta nella sua identità personale e nel suo ruolo professionale, come anche di conoscere e riconoscere gli altri partecipanti, di sentire di poter costruire conoscenze e relazioni senza minacce di alcun genere;
2. *l'introduzione* al tema, al contenuto da trattare tramite una breve presentazione supportata da proiezione di diapositive, una lettura, una breve lezione frontale o altro;
3. *la discussione*: il formatore lancia la discussione su cosa è successo nelle due fasi

precedenti. Il principio base è fare riferimento sistematico all'esperienza appena vissuta e alle diverse esperienze sul tema che i partecipanti possono portare, permettendo il confronto fra pratiche, esperienze e punti di vista diversi. Ogni esperienza, idea, prospettiva è riportata con cura su una lavagna o su un Power-Point proiettato in sala in modo che, un po' alla volta, si completi un quadro, anche disordinato, di pro e contro, vantaggi e svantaggi, punti di vista, conoscenze sul tema. La discussione verterà così progressivamente sulle pratiche reali delle persone, oltre che sulle conoscenze e i punti di vista sul tema introdotto e il formatore saprà far vedere come nella lavagna siano alla fine visibili le numerose conoscenze e la ricchezza delle pratiche del gruppo, connotando così positivamente non solo l'attività svolta, ma anche l'apporto che i singoli hanno saputo dare;

4. *l'allenamento*: occorre permettere alle persone di esercitarsi a fare insieme quanto quel contenuto richiede. Quando si discute, si ha spesso l'impressione di aver capito, di sapere già e che sia tutto semplice. Ma sapere è diverso da comprendere e comprendere non è ancora agire, e agire non significa automaticamente agire bene, cioè in modo positivo per la crescita delle persone in situazione di vulnerabilità che necessitano di trovare nell'incontro con i professionisti la motivazione e gli strumenti concreti per effettuare un vero percorso di fuoriuscita dalle condizioni di povertà. Bandura ha definito bene la teoria dell'apprendimento tramite l'azione e il modellamento (Bandura, 1977). Sarà dunque vantaggioso, a questo punto della sequenza, proporre altri giochi di ruolo, altre attività in piccolo gruppo (*umbrella group*) e/o in coppia (*tandem group*), la visione di video o di sequenze di film, affinché i partecipanti possano sperimentarsi nell'azione, mettendo in comune risorse, competenze (saper fare), pratiche e saperi. In questa sequenza del lavoro possono essere introdotte le schede riportate di seguito. Si sperimenterà così un modello formativo dove si impara gli uni dagli altri, si riconoscono e valorizzano le competenze di ognuno, si gestiscono in maniera orizzontale il potere e il sapere. In breve: un modello in cui si apprendono quelle *soft skills* indispensabili nel lavoro fra professionisti e genitori (Bouchard, 1989: 207). Il metodo di lavoro che si sperimenta fra professionisti diviene così ciò che garantisce l'acquisizione del contenuto chiave rispetto alla partecipazione delle persone ai loro progetti;
5. *la sintesi*: il formatore organizza una sintesi dei contenuti emersi, aggiunge delle informazioni mancanti, completa il quadro teorico, mette ordine fra i diversi contenuti trattati e fra le abilità apprese o sperimentate durante i lavori di gruppo, senza giudizi di valore, ma con apertura sulle diverse idee o prospettive emerse;
6. *il saluto finale*: il formatore chiude il gruppo con un rituale che permetta a ogni persona di uscire dalla sessione formativa con consapevolezza dei contenuti appresi e dell'esperienza vissuta, portando con sé il sentimento di essere stata accolta, ascoltata, rispettata, adeguatamente motivata, stimolata e accompagnata in un processo attivo di co-costruzione dell'apprendimento, in cui la propria presenza abbia a sua volta anche generato accoglienza, stimolo e motivazione per gli altri partecipanti.

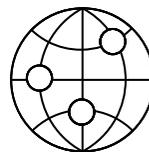
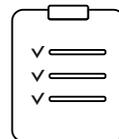
Suggerimenti per il case manager

- Invitare ciascun gruppo di operatori a definire una suddivisione dei ruoli (chi raccoglie scrivendo, chi fa sintesi, chi tiene sotto controllo i tempi e la partecipazione di tutti alla discussione...).
- Dopo aver spiegato la consegna dell'attività, girare tra i gruppi per verificare che sia stata ben compresa.
- Nella plenaria riformulare i singoli interventi, aiutando i formandi a connetterli con gli elementi teorici.
- Nella discussione non rispondere subito alle domande, ma cercare di rilanciarle al gruppo per garantire la circolarità del flusso comunicativo.
- Tenere sotto controllo i tempi e l'obiettivo dell'esercitazione, mantenendo visibile la consegna per tutto il tempo del lavoro (proiettata su PPT o scritta su cartellone, lavagna) e affiancando i gruppi, su chiamata o su propria iniziativa, per aiutarli a raggiungere l'obiettivo (chiarire il mandato, scandire i tempi).
- Se un intervento sollecita la richiesta di trattare un tema che porterebbe troppo fuori dal percorso, non lasciarla cadere ma spiegare il senso di non accogliere la richiesta o rinviare la trattazione ad altro momento.
- Raccogliere anche stimoli divergenti e restituirli al gruppo.
- Riportare le riflessioni su un cartellone o su una diapositiva da proiettare aiuta i gruppi a integrare i propri saperi con quelli degli altri e a meglio utilizzare l'aiuto del formatore a collegarli alle teorie e/o a costruire altre teorie.

Scheda 1

Indagare *versus* Esplorare

di Paola Milani

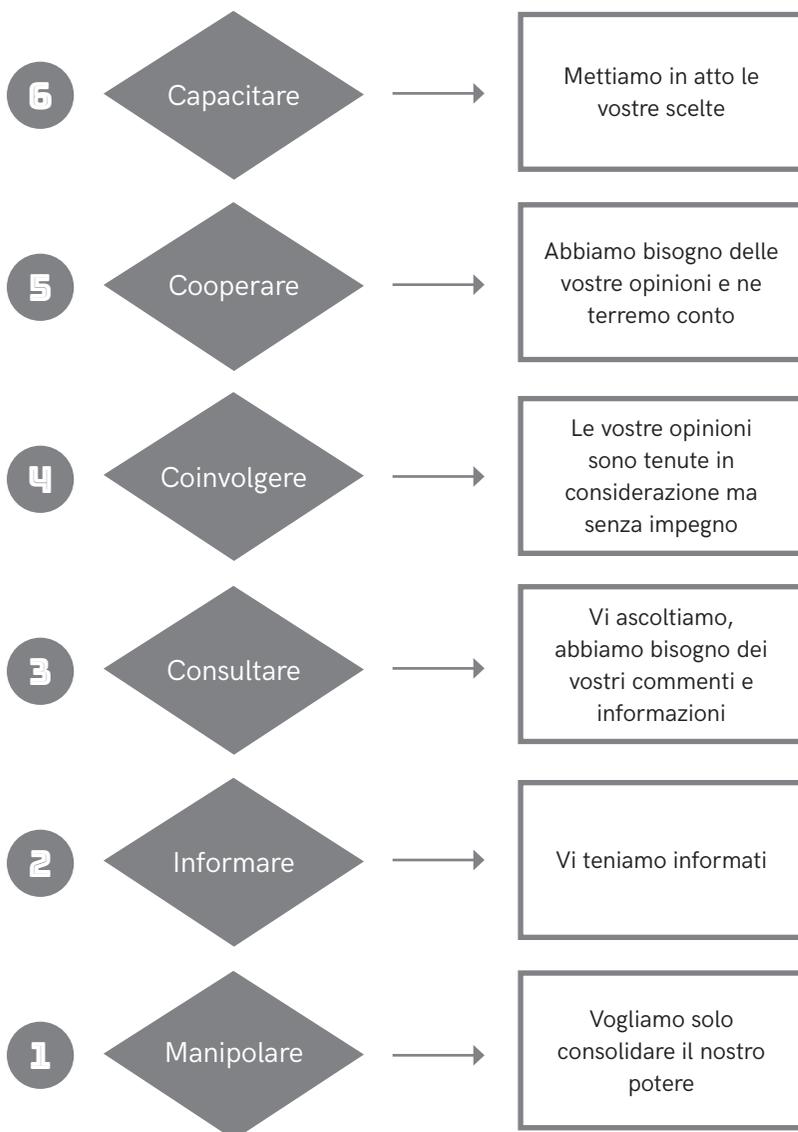
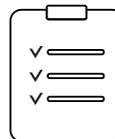


Indagare		Esplorare	
1	atteggiamento di certezza	1	atteggiamento di scoperta
2	volontà di persuadere	2	volontà di <i>engagement</i> /impegno reciproco
3	focus sul controllo nell'interesse del bambino o del più debole	3	focus su un interesse comune intorno agli interessi del bambino/ del più debole
4	differenze e divergenze viste come "ostacoli"	4	differenze e divergenze viste come "opportunità di dialogo"
5	interesse superficiale verso l'ascolto	5	interesse attento, sincero e tenace verso l'ascolto
6	usare le procedure per oggettivizzare l'altro (la persona come mezzo)	6	usare le procedure per rispettare e valorizzare la soggettività dell'altro (la persona come fine)
7	lavorare su un'unica dimensione del problema	7	lavorare sulla multidimensionalità di ogni problema per connettere mondi diversi
8	compilare un questionario	8	avviare una con-versazione
	Effetti: passività, resistenze, silenzi		Effetti: azione, motivazione, partecipazione e cambiamento

Scheda 2

La scala della partecipazione

Elaborazione da Arnstein (1969)



Livelli di partecipazione

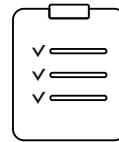
Tratto da Serbati & Milani (2013)

Livelli di partecipazione	Descrizione
Esercizio della propria decisionalità <i>Being in control</i>	Rispetta la capacità delle persone che accedono ai servizi di prendere le decisioni per sé.
Decisionalità condivisa <i>Being a partner</i>	Si raggiunge un accordo attraverso il dialogo e la negoziazione con le persone che accedono ai servizi.
Essere consultati <i>Being consulted</i>	Le opinioni delle persone che accedono ai servizi sono considerate, ma la decisione è assunta dai professionisti.
Essere informati <i>Being told</i>	La decisione viene presa dai professionisti, le persone che accedono ai servizi sono informate.

Scheda 3

I quadrati cooperativi

Elaborazione da Goleman (2011)



Nella busta grande che si trova sul vostro tavolo ci sono altre 5 buste. Ognuna di queste piccole buste contiene diversi pezzi di una certa forma, con le quali si possono comporre dei quadrati.

Il compito di ogni gruppo, al segnale di via, è di formare 5 quadrati esattamente della stessa grandezza. Il compito non è terminato finché ogni partecipante non ha davanti a sé un quadrato completo, esattamente della stessa grandezza degli altri.

Ogni giocatore all'interno del sottogruppo costruisce il proprio quadrato nel minor tempo possibile. Il gruppo che completa per primo tutti e 5 i quadrati vince.

Durante il gioco vanno osservate le seguenti regole:

- Nessuno può parlare;
- Nessun partecipante può pregare un altro di dargli un pezzo o segnalargli in qualche modo che lui ha bisogno di un determinato pezzetto, che un altro gli deve dare;
- Ogni membro può, se vuole, mettere i pezzi al centro del tavolo o darli a un altro membro, però non può mai intervenire in forma diretta nelle forme di un altro;
- Se ti viene donato un pezzo non lo si può rifiutare. Lo si può mettere al centro successivamente;
- Ogni membro può prendere dal mezzo un pezzo, ma nessuno può montare delle parti al centro del tavolo;
- Un membro del gruppo apre la busta grande e consegna a ogni partecipante una delle 5 buste in essa contenute;
- Gli osservatori danno il via per l'inizio del lavoro di composizione e chiudono il tempo, che scade quando tutti hanno messo insieme il loro quadrato.

Alla fine dell'attività, dopo il *debriefing*, è cura dell'osservatore chiedere ai componenti del gruppo di riposizionare i materiali nelle buste seguendo la composizione riportata di seguito.

La composizione delle buste

Busta 1



Busta 2



Busta 3



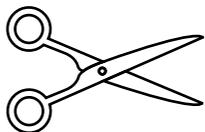
Busta 4



Busta 5

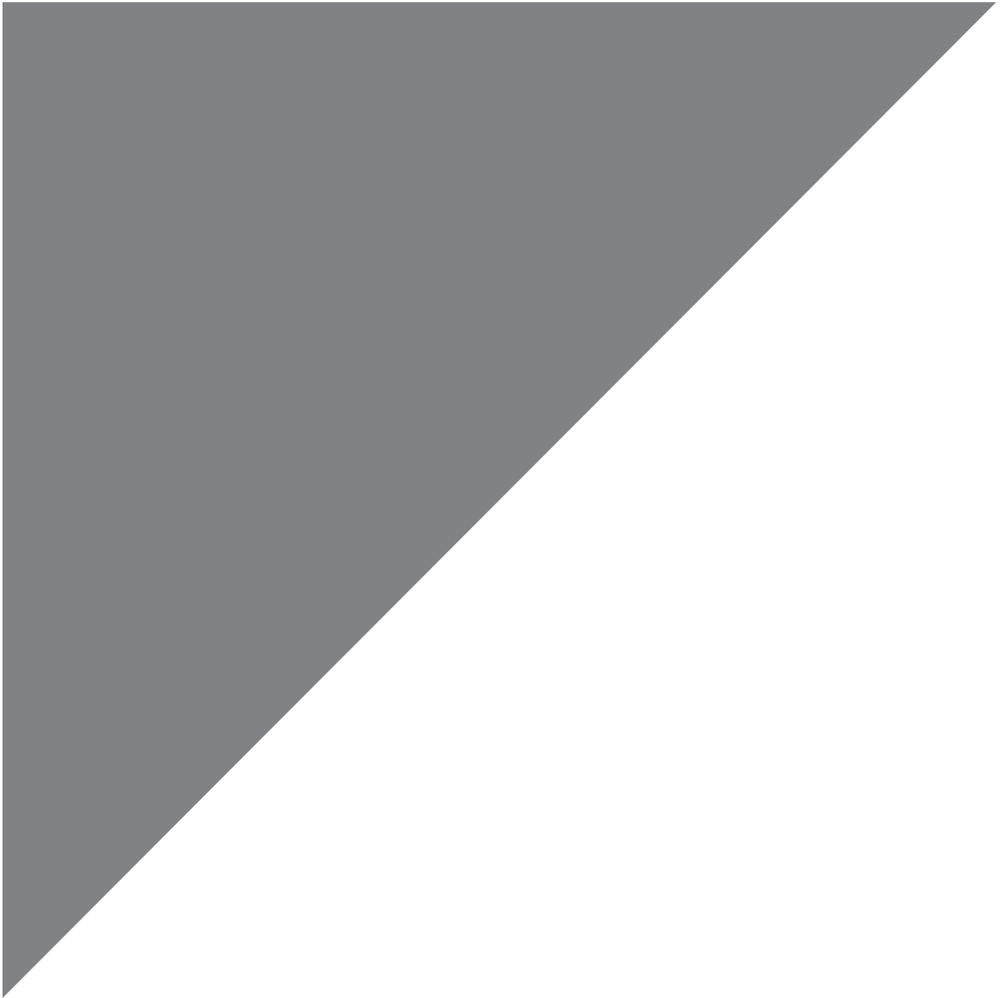


Busta 1



Ritaglia tutte le forme





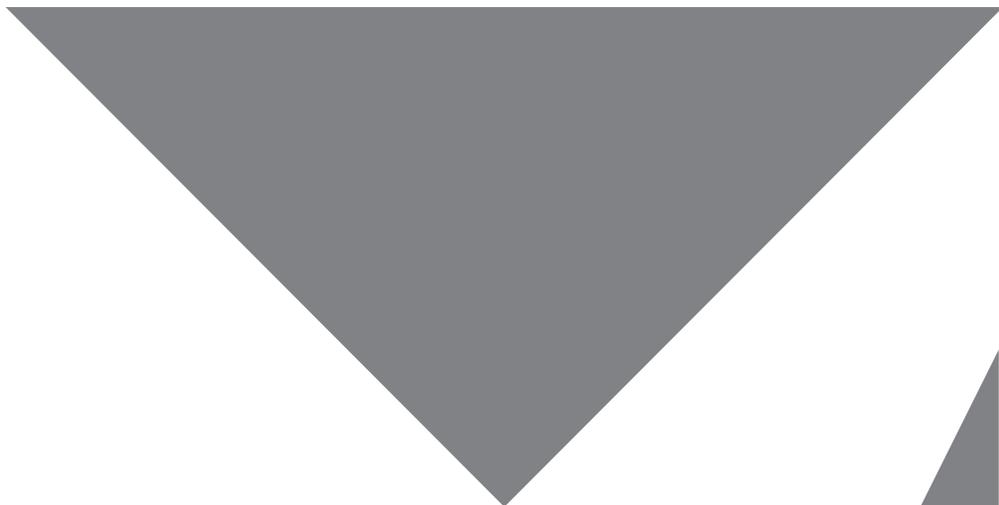
Busta 2



Busta 3



Busta 4



Busta 5





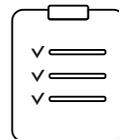
Le soluzioni



Scheda 4

Abilità di ascolto attivo

di Marco Ius, Katia Bolleli, Paola Milani



Parafrasi

Consiste nel riformulare con parole proprie i contenuti che la persona ha espresso nel suo messaggio comunicativo. Ha l'obiettivo di verificare la corretta ricezione di quanto espresso dall'altro, trasmettergli interesse a comprenderlo e a seguire la sua esposizione, e di facilitare l'esplorazione e il chiarimento di quanto egli racconta. Il focus è sulla comunicazione verbale, "ciò che l'altro ha detto", e sulla componente cognitiva del messaggio.

Esempio

Colloquio con un genitore:

"Non ce la facciamo proprio ad arrivare alla fine del mese. Non è più come prima... prima avevo un lavoro come operaio ma da quando l'azienda ha chiuso non ce la si fa. In più devo anche aiutare mia mamma perché con la pensione minima non riesce a pagare tutte le bollette"

Parafrasi dell'operatore:

"Signor Carlo, se ho capito bene le vostre difficoltà economiche sono iniziate con la perdita del lavoro e sono aggravate dal fatto che sta aiutando anche sua madre. È così?"

Verbalizzazione

Rappresenta il rispecchiamento delle emozioni e dei sentimenti presenti nella narrazione della persona in modo esplicito (nelle sue parole) o a livello non verbale. Mira a far emergere i toni emotivi del racconto, esplicitando le emozioni spesso implicite e mettendo in risalto il significato che l'esperienza comunicata ha per la persona. Inoltre, la dell'altro. Il focus è sulla comunicazione non verbale e sulla verbalizzazione aiuta nel trasmettere comprensione, nel gestire le emozioni componente emotiva del messaggio, anche se la risposta può includere sia le emozioni, sia i contenuti.

Esempio

Colloquio con un genitore:

"Cerchiamo di sopravvivere anche se spesso mi trovo a chiedere a qualche mio amico se mi presta un po' di soldi. E poi c'è Anna che spesso non riesce ad alzarsi la mattina per mandare a scuola Filippo e le maestre si lamentano che lui è rimasto indietro in matematica e che poi litiga con i suoi compagni... Io non riesco a stare dietro a tutto! Come facciamo?"

Verbalizzazione dell'operatore:

"Carlo, sta dicendo che è preoccupato per la situazione economica e anche perché sua moglie, con le sue difficoltà, non riesce a seguire Filippo che perde giorni di scuola e fa fatica a stare coi compagni..."

Riassunto/Sommario

L'abilità di riassumere o fare la sintesi consente di evidenziare i temi e le idee chiave,

in riferimento agli aspetti più importante della comunicazione dell'altro, al fine di mantenere il focus sulla questione e continuare nel colloquio. Inoltre, è utile per chiudere un incontro, per passare ad un altro argomento o per dare avvio a un nuovo colloquio facendo riferimento a quando ci si era detto durante il precedente. Nel sommario possono essere inclusi sia i contenuti sia i sentimenti.

Esempio

"Signor Carlo, provo a riassumere per vedere se ho capito. Mi ha raccontato delle sue difficoltà economiche dopo la perdita del lavoro, aggravate anche dalla necessità di aiutare sua madre. Mi ha poi raccontato delle difficoltà della signora Anna, per le quali è seguita dai colleghi del Centro di Salute Mentale e delle preoccupazioni rispetto a Filippo, che spesso non va a scuola. Su questo ultimo aspetto le insegnanti vi hanno chiesto un incontro. Vi pare tutto o ho tralasciato qualcosa di importante?"

Domande

Porre domande per aiutare l'altro e aiutarsi come professionista a comprendere meglio la situazione:

Domande chiuse

Le domande chiuse sono domande a cui si può rispondere con un "sì/no" o con una/due parole. Permettono di restringere il campo della narrazione per focalizzarsi su aspetti puntuali e raccogliere informazioni specifiche.

L'incipit dell'interrogativo suggerisce solitamente la tipologia di domanda a cui apre (Ivey & Ivey Bradford, 2004).

Esempio

dove: "Dove è accaduto l'episodio di cui mi sta parlando?"; "Dove siete andati?"; "Dove va quando esce con la famiglia?"; "Dove le piacerebbe andare con i suoi bambini?";

quando: "Quando gioca di solito con i suoi figli?"; "Quando ha perso il lavoro?"; "Quando è successo ciò che mi ha appena raccontato?";

verbo: "Va mai al parco con il suo bambino?"; "Frequenta qualche gruppo?"; "Pratica qualche sport?"; "Ha mai avuto difficoltà nella gestione dei figli?";

sei/è: "Sei sposato?"; "È felice del suo lavoro?".

Domande aperte

Quelle aperte sono domande a cui non si può rispondere con un "sì" o un "no". Aiutano la persona ad approfondire la propria situazione e a discuterne più in profondità gli aspetti chiave espandendo i dettagli e le informazioni importanti e/o fornendo esempi, permettendo in tal modo di creare un contesto aperto per la comunicazione che stimola la persona nella narrazione di sé.

Esempio

potrebbe: "Potrebbe dirmi qualcosa a proposito di questo tema, potrebbe parlarmi di...?";

cosa, che cosa, quali: "Cosa le preme dire rispetto al suo essere madre?"; "Che cosa ha fatto durante l'ultimo fine settimana?"; "Quali attività predilige fare nel suo tempo libero con la sua famiglia?"; "Che cosa la preoccupa riguardo al suo futuro?"

come: "Come si comporta quando i suoi figli litigano tra loro?"; "Come riesce a ricavare tempo per vedere le partite?"

perché, come mai, per quale ragione: "Come mai non frequenta più il gruppo di cui mi parlava?"; "Perché, secondo lei, è importante che i bambini pratichino uno sport?"

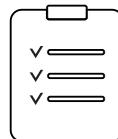
A queste si aggiungono le domande per ottenere esempi e dettagli, e quelle domande per dare apertura ad aspetti non trattati:

"Potrebbe fare un esempio specifico?" "Cos'altro potrebbe aggiungere?" "Abbiamo trascurato qualcosa?"

Tra le domande includiamo anche l'abilità solitamente chiamata "Chiarificazione" che consiste in una domanda utilizzata quando la comunicazione della persona appare confusa o ambigua e non si è sicuri di comprendere ciò che l'altro sta comunicando, al fine di raccogliere delucidazioni in merito. Alcune espressioni potrebbero essere: "Sta dicendo...?" "Intende che...?" "Potrebbe chiarire il suo pensiero?"

Scheda 5

Il primo incontro con le famiglie come *key-point*



Tratto da Milani et al. (2015)

Come possiamo costruire la cornice dell'analisi e lavorare con le famiglie su domande quali:
Perché siamo qui? Qual è il nostro ruolo?

Qual è il ruolo delle famiglie?

Cosa ci aspettiamo dalle famiglie e cosa loro si aspettano da noi?

Quali informazioni è importante condividere in questo momento?

In questo momento le famiglie hanno bisogno di:

- sapere dove si va (definire in modo chiaro l'interesse, la *mission* comune che esplicita il senso della presenza nei servizi), dove vogliamo arrivare e perché, altrimenti il rischio è che la famiglia divenga reticente a condividere informazioni;
- sapere con chi si va (conoscere i diversi operatori, capire i ruoli, creare un contesto comunicativo che faciliti la conoscenza reciproca, dell'operatore sulle famiglie e viceversa);
- poter esprimere i propri bisogni, difficoltà e risorse e sentire che gli operatori hanno compreso questi bisogni;
- constatare che si condivide la comprensione della loro situazione con loro e con tutti gli operatori coinvolti;
- essere aiutate con strumenti precisi, definiti e adatti alla loro situazione;
- condividere la conoscenza degli strumenti e degli obiettivi dei professionisti
- clima positivo: essere distesi, naturali, in ascolto, evitare il gergo professionale, utilizzare parole positive;
- autenticità e rispetto della persona: riconoscere le nostre forze e debolezze affinché la persona ci percepisca come "veri", degni di fiducia, accettare la percezione delle cose dell'altro senza aderirvi;
- ottimismo: postulare che un cambiamento positivo sia possibile (la nostra fiducia si trasmetterà implicitamente, vedi effetto Pigmalione);
- empatia: comprendere il vissuto affettivo della persona, come se fosse il nostro (ma consapevoli che non lo è), sapendo prendere momentaneamente le distanze dai propri principi;
- trasparenza: chiarificazione/esplicitazione delle "regole del gioco";
- privilegiare i punti di forza: ripetere un comportamento positivo è più facile che eliminarne uno negativo;
- ricerca attiva delle competenze: ammettere che la persona può risolvere dei problemi e che nella sua esperienza quotidiana ne ha già risolti;
- *empowering*: dare potere alla persona, dare fiducia, è la persona che conosce il suo problema, lavorare "con" non "su", a prescindere;
- creare reciprocità: permettere alla persona di aiutarci, ogni persona è desiderosa di essere riconosciuta nella sua capacità di aiutare;
- responsabilizzare e non colpevolizzare: la colpa blocca, la responsabilità mobilita. Si tratta di mobilitare la capacità dell'altro di rispondere alle difficoltà;
- accettare i nostri limiti: malgrado i nostri sforzi, la persona può non collaborare. La metteremo allora onestamente davanti alle conseguenze dei suoi atti.

Scheda 6

La storia di Mihai ed Elena



Mihai ed Elena hanno due figli: Lucia di 8 e Giorgio di 5 anni. Entrambi hanno 42 anni, sono di nazionalità rumena e sono in Italia da 12 anni. I loro figli sono nati in Italia. Lucia va alla scuola primaria, Giorgio alla scuola dell'infanzia.

Mihai ed Elena hanno un lavoro a tempo indeterminato come addetti alle pulizie. Non hanno un titolo di studio riconosciuto in Italia.

In famiglia godono tutti di buona salute.

Vivono in un alloggio in affitto da un privato e pagano un affitto molto alto. È molto piccolo, ma accogliente e in un quartiere con i servizi necessari.

Il lavoro è part-time: sono bravi a risparmiare e ad amministrare i loro stipendi per non far mancare nulla ai loro bambini, ma, se capita una spesa imprevista, non sanno come affrontarla.

I bambini sono amati e ben curati, i genitori si dedicano ai figli, ma dialogano e giocano poco con loro.

I bimbi frequentano la scuola con regolarità, ma al di fuori della scuola non fanno nessuna attività perché i genitori non possono permettersi di sostenerne la spesa.

I genitori usano i servizi del quartiere (negozi, uffici, servizi sanitari, ecc.) ma sono comunque isolati, non hanno costruito amicizie, sentono spesso i loro parenti, che sono tutti in Romania, via Skype.

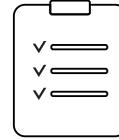
La loro salute fisica è buona, ma il tono dell'umore è sempre piuttosto basso, Elena appare depressa e ha iniziato a fare delle assenze al lavoro.

Mihai ha ottenuto in Romania un diploma di cuoco. Per un periodo ha lavorato come cuoco anche quando è arrivato in Italia, ma dopo poco ha perso questo lavoro e si è dovuto accontentare di questo lavoro di pulizie a part-time. Non è più riuscito a trovare un lavoro corrispondente.

Il suo desiderio sarebbe quello di aprire una propria attività di ristorazione: è anche disposto ad andar lontano da casa per fare il cuoco, ritiene di essere bravo, ma Elena è spaventata da questa prospettiva.

Scheda 7

La compilazione e la revisione del Quadro di analisi



Durante la compilazione:

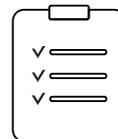
- Dal racconto iniziale di questa famiglia emergono informazioni sufficienti per definire il QA?
- Come l'equipe può raccogliere le informazioni mancanti?
- Immaginando di essere un assistente sociale, uno psicologo, un educatore, un operatore del Centro per l'impiego: cosa so io e non sanno gli altri? Chi sa quello che non so io? E cosa sa? Chi non sa quello che so io? Cosa non sa nessuno di noi? Cosa fanno i protagonisti? La famiglia sa cosa fanno gli operatori?
- Quali difficoltà maggiori avvertiamo? Quali strategie possiamo utilizzare per fronteggiarle e costruire un quadro di informazioni efficace?
- Quali figure professionali dovremmo coinvolgere per costruire un'equipe?
- Come possiamo costruire l'equipe? Quali servizi coinvolgere?
- Come raccogliere il consenso della persona?
- Come definire l'indicatore di sintesi (sia da 1 a 6, sia E, C, P?)
- Quanto tempo richiede questo lavoro?
- Dobbiamo compilare tutte le aree (vedi indicazioni sulla guida)?

Dopo la compilazione:

- Sono stati espressi con chiarezza i punti di vista dei diversi professionisti dell'EM? Tutti hanno avuto modo di esprimersi?
- Con quali modalità e per quali fattori si è/non si è arrivati alla negoziazione nella definizione dell'indicatore di sintesi nell'equipe? Come sono state affrontate le eventuali divergenze
- Disponiamo adesso di una sintesi condivisa sulla famiglia?
- Quali difficoltà dovute alla carenza del lavoro di equipe?
- Quali sono le motivazioni alla base delle diverse valutazioni?
- È emersa, nel corso della discussione in equipe, la necessità di ascoltare il punto di vista della famiglia per un'analisi più accurata della situazione?
- La famiglia può riconoscersi nel Quadro di analisi emerso?

Scheda 8

La condivisione con le famiglie



- Quale spazio abbiamo attribuito a Mihai ed Elena?
- Cosa sanno? La famiglia sa cosa sanno gli operatori? Gli operatori sanno cosa sa la famiglia?
- Come raccogliere il consenso delle persone interessate?
- Disponiamo alla fine del nostro lavoro di una sintesi condivisa con la famiglia?
- È emersa, nel corso della discussione in equipe, la necessità di ascoltare il punto di vista della famiglia per un'analisi più accurata della situazione?
- È emersa, nel corso della discussione in equipe, la necessità di ascoltare il punto di vista della famiglia per un'analisi più accurata della situazione?
- La famiglia si riconosce nel Quadro di analisi emerso?
- Il QA risponde ai seguenti criteri:
 - ✓ Riporta e valuta i bisogni dei bambini?
 - ✓ Evidenzia i punti di forza?
 - ✓ Cura la rappresentatività di tutti gli attori nella EM?
 - ✓ Valuta il contesto di crescita dei bambini?
 - ✓ Riporta il parere dei componenti della famiglia?
 - ✓ Evidenzia ambiti di non conoscenza?

Tre passi per dare l'abbrivio a una nuova storia con le famiglie e i bambini

Tratto da Milani (2018)

È quando l'equipe vede il bambino, le sue capacità, e il suo genitore, lasciando spazio alla loro rappresentazione della realtà, che si inizia il patto. È quello il momento in cui si esce dal problema e si comincia a costruire una nuova narrazione della situazione e quindi una nuova possibilità di identità per le persone coinvolte. La relazione inizia con uno sguardo benevolo e attento posato sull'altro.

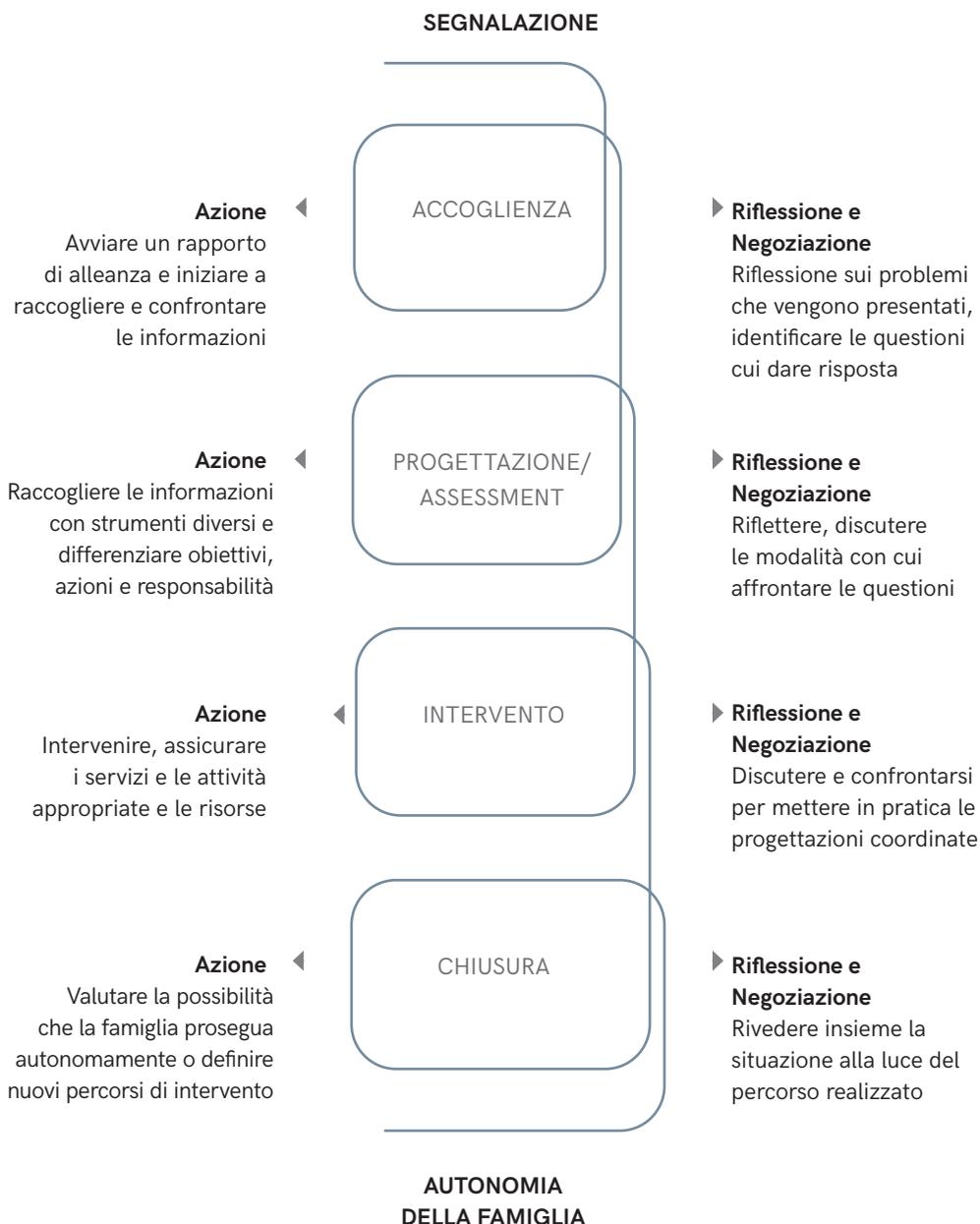
Ciò è possibile in uno o più *setting* (il *setting* è un contesto formato da diversi elementi: spazi, processi e tempi) che costituiscano una buona scena per i bambini, che esprimano accoglienza e rispetto. Se è vero che il contesto influisce sulla comunicazione, occorrono anche luoghi belli e curati, riunioni che iniziano in orario, porte aperte, scrivanie di ufficio che diventano tavole apparecchiate con le merende buone che piacciono ai bambini, il tè da bere con i genitori. Si può riflettere, pertanto, su **dove** tenere l'incontro con la famiglia, mettendo in questione l'ovvio. Dove la famiglia può sentirsi maggiormente a suo agio? Nel nostro ufficio? A scuola? All'asilo nido? A casa propria? Fare le riunioni a casa dei genitori può rivelarsi una scelta straordinariamente arricchente: la casa fornisce informazioni preziose sull'analisi dei bisogni dei bambini. Il comportamento dei genitori con i figli a casa è inoltre diverso da quello che possiamo osservare in un luogo esterno qual è il nostro ufficio. Il professionista è responsabile della costruzione della partecipazione, ha il coltello dalla parte del manico. Starà attento, ad esempio, a chiamare bambini e genitori con il loro nome e a lasciarsi chiamare per nome per avviare una relazione che restituisca dignità alle famiglie.

Costruire il *setting*, posare lo sguardo con attenzione, chiamare per nome in segno di prossimità e riconoscimento dell'irripetibilità dell'identità di ciascuno sono i tre primi passi per dare l'abbrivio a una nuova storia. Le famiglie sono famiglie, non casi. Sono storie, nomi, volti. E sulla scena non ci sono colpevoli, ma autori e attori di nuove storie di relazione.

Scheda 9

La valutazione partecipativa e trasformativa

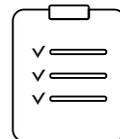
Tratto da Serbati & Milani (2013)





Scheda 10

La tecnica della microprogettazione



Si basa su un'idea di accompagnamento puntuale, centrata sui bisogni concreti delle persone, che esplicita: che cosa (problema/risorsa); quando (in che tempi); dove e come (azioni); perché, ossia verso dove, con quali obiettivi e quali risultati ci si prefigge di ottenere; chi, i soggetti che sono responsabili dell'azione (Serbati & Milani, 2013: 180).

La microprogettazione offre la possibilità di mettersi nella postura relazionale dello *scaffolding*, del puntellamento, non della sostituzione, nella postura della comprensione e della responsabilità condivisa piuttosto che del controllo.

S.M.A.R.T. in inglese, è un acronimo che è stato coniato nel 1981 dalla rivista *Management Review* per indicare ciò che è specifico, misurabile, accessibile e accattivante, rilevante e realistico, circoscritto nel tempo. Esso è diventato nel tempo l'aggettivo che meglio esprime questo modo di costruire le azioni e gli obiettivi del progetto. S.M.A.R.T. non significa abbassare il livello, scadere nel comportamentismo, ma scomporre metodologicamente le direzioni scelte (le finalità) e segmentare le azioni per arrivare più in là. Scegliere il semplice piuttosto che il complicato, ciò che è praticabile, circoscritto e valutabile, piuttosto di ciò che è vago e irraggiungibile (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019a: 43; Milani, 2018: 230).

Scheda 11

Attenzioni per la progettazione

Tratto da Milani et al. (2015)



- Inventariare i tentativi già falliti: cosa ha già fatto e non ha funzionato (cose da non fare);
- ricercare le eccezioni: momenti dove il problema atteso non si verifica (cose da fare);
- lasciare che la persona esprima i suoi progetti: non è detto che siano peggiori di quelli dell'operatore e, se sono propri, la persona vi si impegnerà maggiormente;
- tener conto della visione del mondo della persona, soprattutto se proveniente da un'altra cultura;
- co-costruire obiettivi chiari e realisti (gli obiettivi imprecisi prolungano il lavoro - non si sa quando sono raggiunti); obiettivi positivi, concreti e minimi: centrarsi su ciò che si può fare invece che su ciò che si può evitare (è impossibile valutare i non-comportamenti "non fare...");
- ricercare la più piccola cosa positiva descritta in termini positivi: le piccole conquiste aumentano la fiducia in sé stessi e possono avere delle ricadute sistemiche (effetto "palla di neve"). Felicitarsi di esse, esprimere soddisfazione e riconoscerle.

Durante la progettazione:

- Quale atteggiamento nel colloquio?
- Quali domande e come?
- Quale linguaggio occorre utilizzare?
- Come evidenziare il collegamento tra la valutazione e il progetto personalizzato?
- Come trasformare un momento di comunicazione "burocratica" in un'occasione di costruzione con la famiglia di un'alleanza "terapeutica"?
- Come prestare attenzione all'equilibrio tra comunicazione unidirezionale e narrazione familiare?
- Come far emergere le aree di lavoro prossimali?

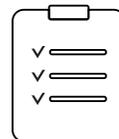
Dopo la progettazione:

- È stato individuato almeno un obiettivo concreto?
- I risultati specifici sono coerenti con il problema/risorsa?
- Il risultato specifico è misurabile?
- Il risultato specifico è comprensibile da parte del genitore? È realisticamente raggiungibile nei tempi indicati?
- Le azioni sono state concordate con il genitore?
- Abbiamo le risorse per realizzare le azioni indicate?
- Sono state individuate le responsabilità? I sostegni? Gli impegni?
- È stato definito un tempo entro il quale verificare il risultato atteso?
- Abbiamo fissato l'incontro di monitoraggio successivo?
- Abbiamo usato un linguaggio comprensibile e privo di parole ambigue?
- Abbiamo lavorato sulle divergenze? Come?
- Come posso condividere quello che abbiamo appreso in questa unità sulla progettazione con le equipe con cui lavorerò nel mio Ambito?

Scheda 12

La matrice di Žižek

Elaborazione da Žižek (2014)



- ciò che sappiamo di sapere
(informazioni che siamo consapevoli di conoscere):

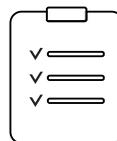
- ciò che sappiamo di non sapere
(informazioni che siamo consapevoli di non avere):

- ciò che non sappiamo di non sapere
(informazioni che ci mancano e di cui ignoriamo l'esistenza;
consideriamo ipotesi come fatti reali):

- ciò che non sappiamo di sapere
(informazioni che possediamo, ma di cui non siamo consapevoli):

Scheda 13 - Lo schema di Fluke

Elaborazione da Baumann, Dalgleish,
Fluke & Kern (2011)



Riferimenti normativi

- Decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito con modificazioni dalla Legge n. 26 del 28 marzo 2019 - Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni. Consultato da <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:-stato:decreto.legge:2019-01-28;4!vig=2019-10-03>
- Decreto legislativo n. 147 del 15 settembre 2017 artt. 5, 6 e 7, così come modificati dal D.L. 4/2019.
- Decreto Ministeriale n. 84 del 23 luglio 2019 - Approvazione Linee Guida per la definizione dei Patti per l'inclusione sociale. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-84-del-27-07-2019-LG-PaIS.pdf>
- Decreto Ministeriale n. 108 del 2 settembre 2019 istitutivo del Sistema informativo del Reddito di cittadinanza (GU Serie Generale n. 258 del 04/11/2019). Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019.pdf>
- Allegato 1 - Criteri per la distinzione delle Platee tra CPI e Comuni. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019-Allegato-1.pdf>
- Allegato 2 - Piano tecnico di attivazione del Sistema informativo del Reddito di Cittadinanza. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019-Allegato-2.pdf>
- Allegato 3 - Piano tecnico di attivazione della piattaforma del RdC per il Patto per l'inclusione sociale. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019-Allegato-3.pdf>
- Allegato 4 - Piano tecnico di attivazione della piattaforma del RdC per il Patto per il lavoro. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019-Allegato-4.pdf>
- Allegato 5 - Piano tecnico di interoperabilità delle Piattaforme del RdC. Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-108-2019-Allegato-5.pdf>
- Decreto Ministeriale n. 149 del 22 ottobre 2019 sui Progetti utili alla collettività (PUC) (GU Serie Generale n. 5 dell'08/01/2020). Consultato da <https://www.lavoro.gov.it/redditodicittadinanza/Documenti-norme/Documents/DM-22-10-2019.pdf>

Riferimenti bibliografici

- Agamben G. (1998). *Quel che resta di Auschwitz*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Arena G. (2006). *Cittadini attivi*. Roma-Bari: Laterza.
- Arnstein S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35, 4, 216-224.
- Autorità Nazionale Anticorruzione (2016). *Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016. Determinazione Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali*. Roma: Autorità Nazionale Anticorruzione.
- Baldini M. (2019). Reddito di cittadinanza, redistribuzione dei redditi, lavoro. *Il Punto di Welforum "Reddito di cittadinanza e oltre. Per contrastare la povertà combinare più politiche"*, 15 novembre 2019. Consultato da <https://welforum.it/il-punto/reddito-di-cittadinanza-e-oltre-per-contrastare-la-poverta-combinare-piu-politiche/rdc-redistribuzione-dei-redditi-lavoro/>
- Baldini M., Busilacchi G. & Gallo G. (2018). Da politiche di reddito minimo a sistemi integrati nel contrasto alla povertà? Un'analisi di dieci paesi europei. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2, 189-211.
- Baldini M. & Gori C. (2020). Lotta alla povertà: il coronavirus cambia lo scenario. *Lavoce.info*, 29 giugno 2020. Consultato da <https://www.lavoce.info/archives/68127/lotta-alla-poverta-il-coronavirus-ha-cambiato-lo-scenario/>
- Bandura A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura A. (1997). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Trento: Erickson.
- Banerjee A.V. & Duflo E. (2020). *Good economics for hard times*. London: Penguin Books.
- Barca F. & Luongo P. (2020). *Un futuro più giusto*. Bologna: Il Mulino.
- Baumann D.J., Dalgleish L., Fluke J.D. & Kern H. (2011). *The decision-making ecology*. Washington: American Humane Association.
- Bertotti T., Facchini C. & Rossi P. (2017). Traiettorie d'innovazione nel welfare locale. La riconfigurazione del settore politiche sociali del comune di Milano nel parere degli operatori. *Autonomie locali e servizi sociali*, 2, 275-298.
- Biondi Dal Monte F. & Casamassima V. (2014). Le Regioni e i servizi sociali a tredici anni dalla riforma del Titolo V. *Le Regioni*, 5-6, 1059-1103.
- Biorcio R. & Vitale T. (2016). *Italia civile. Associazionismo, partecipazione e politica*. Roma: Donzelli.
- Bobbio L. (2002). *I governi locali nelle democrazie contemporanee*. Roma-Bari: Laterza.
- Bouchard J.M. (1998). Le partenariat dans une école de type communautaire. In R. Pallascio et al. (éds.), *Le partenariat en éducation. Pour mieux vivre ensemble!* Montréal: Editions Nouvelles, 19-35.

- Bregman R. (2017). *Utopia per realisti*. Milano: Feltrinelli.
- Bronfenbrenner U. (1979). *Ecologia dello sviluppo umano*, tr.it. (1986). Bologna: Il Mulino.
- Caillé A. & Gresy J.E. (2014). *La Révolution du don. Le management repensé*. Paris: Le Seuil.
- Caiolfa M. (2019). L'attuale configurazione del RdC: una mappa cognitiva. *Welforum.it*, 15 ottobre 2019. Consultato da https://welforum.it/lattuale-configurazione-del-rdc-una-mappa-cognitiva/?fbclid=IwAR2LkN_MpiXO9I72EyXOqS50e6ID8AWKKNQxIVLUI1R__f7e28OTFZn3GGc
- Castel R. (2004). *L'insicurezza sociale. Che significa essere protetti*. Torino, Einaudi.
- Cecchinato G. & Papa R. (2016). *Flipped classroom*. Torino: UTET.
- Cheli E. (1994). *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale. Un'introduzione interdisciplinare*. Milano: Franco Angeli.
- Coghlan A.T., Preskill H. & Tzavaras T. (2003). An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. *New directions for evaluation*, 100, 5-22.
- Colao V. (2020). Comitato di esperti in materia economica e sociale, *Iniziativa per il rilancio "Italia 2020-2022"*, Rapporto per il Presidente del Consiglio dei Ministri.
- Colasanti A.R. & Mastromarino R. (a cura di). (1994). *Ascolto attivo: elementi teorici ed esercitazioni per la conduzione del colloquio*. Roma: IFREP.
- Cunha F. & Heckman J.J. (2010). Investing in our young people. *National Bureau of Economic Research (NBER) Working Papers*, 16201.
- D'Avenia A. (2019). Dove sono i tuoi occhi? *Il Corriere della Sera*, 18 febbraio 2019. Consultato da https://www.corriere.it/alessandro-davenia-letti-darificare/19_febbraio_18/48-dove-sono-tuoi-occhi-e96428d2-32c6-11e9-ab13-b1bad8396d5f.shtml?refresh_ce
- Del Bò C. & Murra E. (2014). *Per un reddito di cittadinanza. Perché dare soldi a Homer Simpson e ad altri fannulloni*. Firenze: goWare.
- DG Employment, Social Affairs and Inclusion (2019). *Peer Review on "Comprehensive Follow-up of Low-income Families"*.
- Duño E. (2010). *Le développement humain. Lutter contre la pauvreté*. Paris: Le Seuil.
- Erikson E.H. (1982). *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, tr. it. (1999). Roma: Armando.
- Eurostat (2019). Children at-risk-of-poverty threshold. Consultato da https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Children_at_risk_of_poverty_or_social_exclusion
- Fabre M. (1994). Penser la formation. *Recherche & Formation*, 18, 129-132.
- Farah M.J., Shera D.M., Savage J.H., Betancourt L., Giannetta J.M., Brodsky N.L. & Hurt H. (2006). Childhood poverty: specific associations with neurocognitive

- development. *Brain Research*, 1110, 166-174.
- Ferrarese M.R. (2010). La governance e la democrazia postmoderna. In Pizzorno A. (a cura di), *La democrazia di fronte allo stato. Una discussione sulle difficoltà della politica moderna*. Milano: Feltrinelli, 61-109.
- Ferraro U. & Bruni C. (a cura di). (2009). *Pianificazione e gestione dei servizi sociali. L'approccio sociologico e la prassi operativa*. Milano: Franco Angeli.
- Fondazione E. Zancan (2014). *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare*. Bologna: Il Mulino.
- Frank R.H. (2016). *Success and Luck: Good Fortune and the Myth of Meritocracy*, Princeton: Princeton University Press.
- Gazda G.M. (1991). *Sviluppo delle relazioni umane. Manuale per educatori*. Roma: IFREP.
- Giraud G. (2020). Una retribuzione universale. Un urgente discernimento collettivo. *La Civiltà cattolica, Quaderno 4979*, 429-442.
- Giullari B. & Melchiorre E. (2012). Politiche sociali e democrazia locale: soggetti e pratiche decisionali nel welfare municipale. *Polis*, 3, 325-354.
- Goleman D. (2011). *Intelligenza emotiva*. Milano: Rizzoli.
- Gori C. & Gessner G.C. (2018). Casi sempre più gravi e bisogni in competizione. La definizione degli interventi nel welfare locale sotto pressione. *Etnografia e ricerca qualitativa*, 11, 1, 142-164.
- Granaglia E. (2018). Premesse concettuali e nodi critici. In Fondazione Astrid & Fondazione Circolo Fratelli Rosselli (a cura di), *Nuove (e vecchie) povertà: quale risposta? Reddito d'inclusione, reddito di cittadinanza, e oltre*. Bologna: Il Mulino.
- Gregori D. & Gui L. (2012). *Povertà: politiche e azioni per l'intervento sociale*. Roma: Carocci.
- Gualdani A. (2011). LIVEAS (Livelli essenziali di assistenza sociale). *Aggiornamenti Sociali*, 09-10, 624-627.
- Guerra M.C. & Tangorra R. (2015). Prove di reddito minimo. La sperimentazione della nuova social card: disegno, attuazione, prospettive. *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 5, 357-376.
- Habermas J. (1981). *Teoria dell'agire comunicativo*, tr. it. (1986). Bologna: Il Mulino.
- Hackman D.A., Betancourt L.M., Gallop R., Brodsky A., Giannetta J.M., Hurt H. & Farah M.J. (2014). Mapping the trajectory of socioeconomic disparity in working memory: Parental and neighborhood factors. *Child Development*, 85, 1433-1445.
- Hendren N. & Sprung-Keyser B. (2020). A unified Welfare analysis of Government Policies, Opportunity insight team. *Harvard University Working Papers, february 2020*.
- Housley W. (2017). *Interaction in Multidisciplinary Teams*. New York: Routledge.

- ISTAT (2020). *Le statistiche dell'ISTAT sulla povertà. Anno 2019*. Consultato da https://www.istat.it/it/files//2020/06/REPORT_POVERTA_2019.pdf
- Ius M. (2019). L'accompagnamento come cura generativa. Una lettura del programma nazionale P.I.P.P.I. *Pedagogia e Vita*, 3, 35-45.
- Ivey A.E. & Bradford Ivey M. (2004) *Il colloquio intenzionale e il counselling*. Roma: LAS.
- Jonas H. (1979). *Il principio responsabilità*, tr. it. (2009). Torino: Einaudi.
- Kahane A. (2017). *Collaborating with the enemy. How to work with people you don't agree with or like or trust*. Oakland: Berret-Koehler Publishers.
- Krumer-Nevo M. (2016). Poverty-Aware Social Work: A Paradigm for Social Work Practice with People in Poverty. *The British Journal of Social Work*, 46, 6, 1793-1808.
- La Valle D. (2005). A cosa servono le associazioni. *Quaderni di Sociologia*, 39, 73-97.
- Lavalette M. (edited by). (2011). *Radical social work today: Social work at the crossroads*. Bristol: Bristol University Press.
- Lave J. & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawson G., Hook C.J. & Farah M.J. (2018). A meta-analysis of the relationship between socioeconomic status and executive function performance among children. *Developmental Science*, 21, 2, 1-22.
- Le Blanc G. (2009). *L'invisibilità sociale*. Paris: PUF.
- Leone L. (2006). Una concezione multidimensionale dei livelli essenziali. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, XXXVI, 13: 41-46.
- Lewin K. (1935). *Teoria dinamica della personalità*, tr.it. (2011). Milano: Giunti.
- Lévinas E. (1961). *Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità*, tr. it. (1980). Milano: Jaca Book.
- Lilius J., Worline M., Dutton J., Kanov J., & Maitlis S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64, 873-899.
- Lo Presti, V. (2017). Positive thinking e sviluppo locale: quali approcci per la promozione dell'innovazione nelle aree interne. *Sociologia e ricerca sociale*, 112, 138-155.
- Magatti M. (a cura di). (1997). *Per la società civile. La centralità del "principio sociale" nelle società avanzate*. Milano: Franco Angeli.
- Mariotti, I. & Di Matteo, D. (2020). Coworking in emergenza Covid-19: quali effetti per le aree periferiche? *EyesReg Giornale di scienze regionali*, 10, 2.
- Marmot M. (2015). *Health gap: the challenge of an unequal world*. London: Bloomsbury Publishing.
- Mauss M. (1923). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés*

- primitives. *L'Année Sociologique, seconde série*, 1923-1924.
- Mayntz R. (1999). La teoria della governance: sfide e prospettive. *Rivista Italiana di Scienza Politica*, XXIX, 1, 3-21.
- Mazzucato M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Myths*. London: Anthem.
- Mc Adams D.P., De St. Aubin E. & Kim T.C. (2004). *The generative society: caring for future generations*. Washington: American Psychological Association.
- Merton R.K. (1968). The Matthew Effect in Science. The reward and communication systems of science are considered. *Science*, 159 (3810), 56-63.
- Mesini D. (a cura di), (2018). *Lotta alla povertà: i servizi al centro. Sfide e opportunità dall'introduzione del REI*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Mezirow J. (2016). *La teoria dell'apprendimento trasformativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Milani P. (2018). *Educazione e famiglie. Ricerche e nuove pratiche per la genitorialità*. Roma: Carocci.
- Milani P. (2020). È nato un nuovo smart welfare? *Animazione sociale*, 334, 31-34.
- Milani P., Ius M., Serbati S., Zanon O., Di Masi D. & Tuggia M. (2015). *Il Quaderno di PIPPI. Teorie, metodi e strumenti per l'implementazione del programma*. Nuova edizione riveduta e ampliata. Padova: Becco Giallo.
- Milani P., Petrella A. & Colombini S. (2019). L'intervento con le famiglie beneficiarie del RdC. Un modello culturale, metodologico e formativo. *Welforum.it*, 20 dicembre 2019. Consultato da <https://welforum.it/un-modello-culturale-metodologico-e-formativo-allintervento-con-le-famiglie-vulnerabili-beneficiarie-del-rdc/>
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2017). *Linee di indirizzo nazionali "L'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità"*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019a). *Linee Guida. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019b). *L'Analisi preliminare. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019c). *Il Quadro di analisi. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2019d). *Il Patto per l'inclusione sociale. I quaderni dei Patti per l'inclusione sociale*. Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.
- Ministero dell'istruzione, università e ricerca – Ufficio Gestione Patrimonio Informativo e Statistica. (2019). *La dispersione scolastica nell'anno scolastico 2016/2017 e nel passaggio all'anno scolastico 2017/2018*. Consultato da <https://www.>

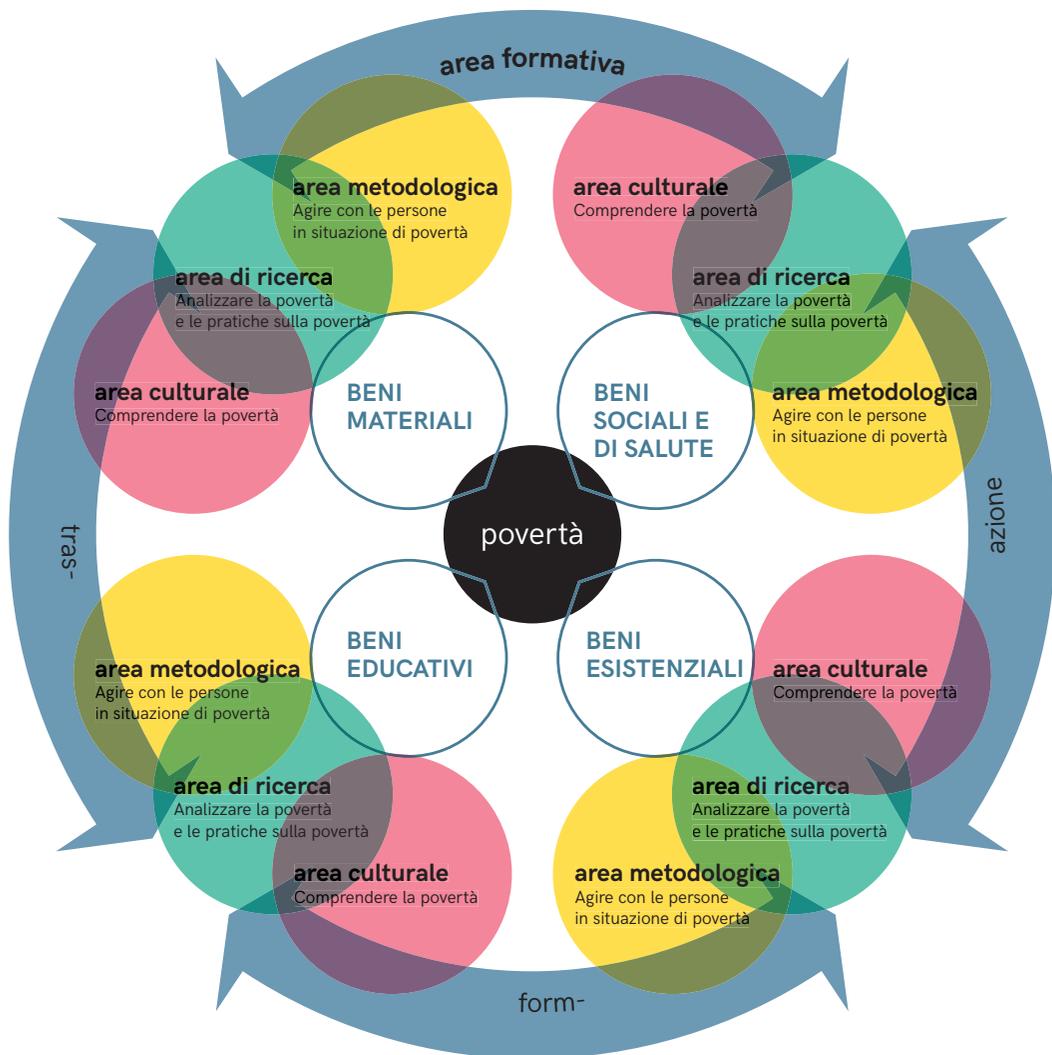
miur.gov.it/documents/20182/2155736/La+dispersione+scolastica+nell%27a.s.2016-17+e+nel+passaggio+all%27a.s.2017-18.pdf/1e374ddd-29ac-11e2-dede-4710d6613062?version=1.0&t=1563371652741

- Mori P.A. & Sforzi J. (a cura di). (2019). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Roma: Carocci.
- Morlicchio E. (2012). *Sociologia della povertà*. Bologna: Il Mulino.
- Moro G. (1998). *Manuale di cittadinanza attiva*. Roma: Carocci.
- Moro G. (2013). *Cittadinanza attiva e qualità della democrazia*. Roma: Carocci.
- Mortari L. (2009). *Ricericare e riflettere*. Roma: Carocci.
- Motta M. (2018). *REI. Contrasto alla povertà e reddito minimo*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Noble K.G. et al. (2015). Family Income, Parental Education and Brain Structure in Children and Adolescents. *Nature Neuroscience*, 18, 5, 773-778.
- Nussbaum M. (2011). *Creating capabilities*. Harvard: Harvard University Press.
- OECD (2015). *Skills for social progress: The power of social and emotional skills*. OECD Skills Studies. OECD Publishing.
- OECD (2018a). *Poor children in rich countries: why we need policy action*. Policy brief.
- OECD (2018b). *Child poverty in the OECD: Trends, determinants and policies to tackle it*. OECD publishing.
- OMS (2001). *Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*, tr. it. (2004). Trento: Erickson.
- Ostrom E. (1990). *Governare i beni collettivi*, tr. it. (2008). Venezia: Marsilio.
- Petrella A. (2013). Le potenzialità della cittadinanza attiva nelle dinamiche di sviluppo locale: alcune considerazioni. *Percorsi valtellinesi*, 1, 63-83.
- Petrella A., Ius M. & Milani P. (2020). Smart Welfare. *Studium Educationis*, XXI, 2, 139-148.
- Piketty T. (2020). *Capitale e ideologia*, tr. it. (2020). Milano: La nave di Teseo.
- Pisano G.P., Sadun R. & Zanini M. (2020). Lessons from Italy's Response to Coronavirus. *Harvard Business Review*, March 27, 2020.
- Properzi P. (a cura di). (2005). *Rapporto dal territorio 2005*. Roma: Istituto Nazionale di Urbanistica. Consultato da <http://www.rapportodalterritorioinu.it/2005/>
- Ranci Ortigosa E. (a cura di). (2008). *Diritti sociali e livelli essenziali delle prestazioni*. Milano: Prospettive Sociali e Sanitarie.
- Ranci Ortigosa E. (2019). Ridefinire e integrare misure, connettere politiche. *Il Punto di Welforum "Reddito di cittadinanza e oltre. Per contrastare la povertà combinare più politiche"*, 15 novembre 2019. Consultato da <https://welforum.it/il-punto/reddito-di-cittadinanza-e-oltre-per-contrastare-la-poverta-combinare-piu-politiche/>

- Regione Lombardia (2011). *Deliberazione n. IX/1353. Linee guida per la semplificazione amministrativa e la valorizzazione degli enti del terzo settore nell'ambito dei servizi alla persona e alla comunità*. Milano: Regione Lombardia.
- Ricoeur P. (2004). *Parcours de la reconnaissance. Monde en développement*. Paris: Stock.
- Ruzza C. (2004). *Europe and Civil Society: Movement Coalitions and European Governance*. Manchester-New York: Manchester University Press.
- Sacks J. (2020). *Morality. Restoring the Common Good in Divided Times*. London: Hodder & Stoughton.
- Saraceno C. (2011). Tra vecchi e nuovi rischi. Come le politiche reagiscono alla modifica del contratto sociale. *Rivista delle Politiche Sociali*, 4, 31-51.
- Saraceno C. (2020). Politiche per le famiglie e disuguaglianze. *Politiche Sociali/Social Policies*, 1, 103-124.
- Save The Children (2014). *La Lampada di Aladino. L'Indice di Save the Children per misurare le povertà educative e illuminare il futuro dei bambini in Italia*. Roma: Save The Children.
- Save The Children (2020). *Riscriviamo il futuro. L'impatto del coronavirus sulla povertà educativa*. Roma: Save The Children.
- Sclavi M. (2003). *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Milano: Mondadori.
- Sen A.K. (1999). *Lo sviluppo è libertà*, tr. it. (2000). Milano: Mondadori.
- Sen A.K. (2020). A better society can emerge from the lockdown. *Financial Times*, 15.04.2020.
- Serbati S. (2016). Il supporto sociale informale: esperienze e prospettive in P.I.P.P.I. - Programma di Intervento Per Prevenire l'Istituzionalizzazione. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 2, 95-116.
- Serbati S. & Milani P. (2013). *La tutela dei bambini. Teorie e strumenti di intervento con le famiglie vulnerabili*. Roma: Carocci.
- Siza R. (2009). *Povertà provvisorie. Le nuove forme del fenomeno*. Milano: Franco Angeli.
- Siza R. (2018). *Manuale di progettazione sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Siza R. (2019). Il reddito di cittadinanza fra neoassistenzialismo e condizionalità. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 2, 1-4.
- Soulet M.H. (2014). Les raisons d'un succès. La vulnérabilité comme analyseur des problèmes sociaux contemporains, in A. Bordiez-Dolino et al. *Vulnérabilités sanitaires et sociales. De l'histoire à la sociologie*. Rennes: PUR, Rennes, 59-64.
- Springer J.F. & Phillips J. (1994). *The Institute of Medicine Framework and Its Implications for the Advancement of Prevention Policy, Programs and Practice*. Consultato da http://ca-sdfsc.org/docs/resources/SDFSC_IOM_Policy.pdf
- Tangorra R. (2018). I servizi sono di nuovo al centro. Intervista a R. Tangorra.

Welfare Oggi, 1, 12-14.

- Thaler R.H. (2018). *Misbehaving: la nascita dell'economia comportamentale*, tr. it. (2018). Torino: Einaudi.
- Toso S. (2016). *Reddito di cittadinanza o reddito minimo?*. Bologna: Il Mulino.
- Tuggia M. (2017). La vicinanza solidale. *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 2, 77-93.
- Turchini A. (a cura di). (2019). *Terzo Settore e servizi di welfare. Indagine sui provider non profit di servizi sociali, INAPP Report*. Roma: INAPP.
- Von Weizsäcker V. (1990). *Filosofia della medicina*. Milano, Guerini.
- Vygotskij L.S. (1934). *Pensiero e linguaggio*. Firenze: Giunti-Barbera.
- Weber M. (1919). *La scienza come professione. La politica come professione*, tr. it. (2004). Torino: Einaudi.
- Wood D., Bruner J.S. & Ross G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17, 2, 89-100.
- Zanon O., Ius M., Tuggia M., Sità C., Serbati S., Di Masi D., Milani P. (2014). *Il taccuino del coach*, Becco Giallo: Padova.
- Zanon O. (2016). *Le pratiche formative nei servizi alla persona*. Roma: Carocci.
- Zenarolla A. (2012). *Denaro con fiducia*. Milano: Franco Angeli.
- Žižek S. (2014). *Evento*. Torino: UTET.



P.
OVER
TÀ Person
 OLTRE la
 VulnERABILITÀ

Questo libro non è un libro, ma un Quaderno, uno strumento teorico-pratico con finalità formative: mette infatti a disposizione una raccolta ragionata dei contenuti principali e delle metodologie utilizzate nel corso di formazione per *Professionista esperto nella gestione degli strumenti per l'analisi multidimensionale del bisogno e per la progettazione degli interventi rivolti alle famiglie beneficiarie della misura di contrasto alla povertà e sostegno al reddito*. Si colloca in continuità con i Quaderni precedenti, in cui sono presentate le Linee Guida e gli strumenti per la costruzione dei Patti per l'inclusione sociale, approvati in Conferenza Stato-Regioni nel giugno 2019.

Il corso è indirizzato ai *case manager* impegnati nel coordinamento delle *equipe* multidisciplinari che hanno il compito di realizzare tali Patti, previsti a sostegno dei nuclei familiari beneficiari del Reddito di Cittadinanza. La realizzazione del corso è stata affidata dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali al Laboratorio di ricerca e intervento in educazione familiare dell'Università di Padova, di cui fanno parte gli autori dei diversi capitoli.

Il Quaderno è pertanto pensato come uno strumento di lavoro utile ad affiancare l'esperienza formativa, a sedimentarne i contenuti principali, a rafforzarne la possibilità di effettiva integrazione nelle pratiche, a consentirne la libera circolazione, nella prospettiva del sapere come bene comune che caratterizza il Laboratorio. Esso poggia sulla proposta di un *framework* originale che propone una visione multidimensionale, basata sui diritti e la giustizia sociale, sia del fenomeno della povertà che delle metodologie necessarie all'intervento, fra cui sono presentate la valutazione e la progettazione partecipativa unitamente alle sfide che l'implementazione del Reddito di Cittadinanza pone al lavoro integrato di *equipe*, al sistema dei servizi sociali e agli interventi di sostegno. È il tempo, infatti, che la *policy* del RdC esprima appieno il suo potenziale: la crisi globale dovuta alla pandemia esige ora che i servizi dedicati alla lotta alla povertà utilizzino gli strumenti messi a disposizione per accelerare il processo di accompagnamento delle fasce più vulnerabili della popolazione dalla periferia al centro della società.

Completano il Quaderno alcune esercitazioni, replicabili in contesti formativi, e tredici schede operative con approfondimenti e richiami alla ricca bibliografia presentata in conclusione al testo.

978-88-6938-205-5



5,00 €