

Al servizio dell'inclusione sociale

L'ESPERIENZA DEL SERVIZIO SOCIALE DEL COMUNE DI PORDENONE SUI PERCORSI DI INTEGRAZIONE LAVORATIVA PER GIOVANI E ADULTI IN SITUAZIONE DI FRAGILITÀ SOCIALE, DOVE IL RISCONTRO DI UN ALTO RISCHIO DI CRONICIZZAZIONE NELLA PRESA IN CARICO E LA CONSEGUENTE STAGNAZIONE DELLE PERSONE IN UNA DIMENSIONE ASSISTENZIALISTICA E DI DIPENDENZA DAL SERVIZIO HA STIMOLATO QUALCHE INTERROGATIVO.

*Luciano Innocente, Miralda Lisetto,
Valentino Pivetta, Mario Pradella*
Settore Politiche Sociali, Comune di Pordenone

LAVORO SOCIALE: DALLA VALUTAZIONE AL PLANNING

L'esperienza che viene di seguito riportata riguarda una realtà urbana di piccole dimensioni in cui il servizio sociale comunale, riflettendo sulle modalità di intervento a favore di giovani e adulti dell'area della marginalità e del disagio, ha riscontrato un alto rischio di cronicizzazione nella presa in carico, con conseguente stagnazione delle persone in una dimensione assistenzialistica e di dipendenza dal servizio.

Gli operatori si sono convinti che, affinché i beneficiari potessero sperimentare con soddisfazione percorsi di cambiamento personale, fosse necessario puntare sulla dimensione relazionale inter-umana e che l'intervento del servizio dovesse prioritariamente stimolare l'instaurarsi di nuovi sistemi di relazione.

In questa visione, l'agire in riferimento alla dimensione lavorativa, per persone le cui storie rappresentano un incrocio complesso di problemi, ha assunto un valore non solo come fine a sé stesso, ma è stata identificata come leva per modificare in modo significativo il sistema di relazioni delle persone, promuovere azioni di *empowerment* personale, rigenerando o talvolta ricreando il capitale sociale rappresentato dalla rete relazionale dell'utente.

Le strategie messe in atto si sono articolate su più piani, valorizzando innanzitutto la dimensione della valutazione volta a individuare problemi e bisogni, quindi investendo sulla capacità di cambiamento delle persone, sostenendo il loro sguardo verso il futuro e, infine, privilegiando la funzione di "accompagnamento sociale" inteso

come pratica d'aiuto centrata sulla prossimità e sull'ascolto per sostenere i percorsi di cambiamento personale. Nella maggior parte dei casi, infatti, l'obiettivo finale è stato la ripresa della capacità di autodeterminazione.

Si sono rafforzate quindi sia funzioni di valutazione sia funzioni di *care planning*, curando maggiormente l'attività di approfondimento relativa alla conoscenza delle persone e del loro funzionamento e intervenendo in senso rafforzativo sulle risorse personali funzionali al lavoro.

Sul versante organizzativo, per sostenere questi obiettivi si è ritenuto di integrare l'equipe monoprofessionale degli assistenti sociali con un operatore dedicato allo sviluppo di un servizio relazionale con il più ampio "sistema-lavoro" e con un educatore professionale che potesse agire una presa in carico di soggetti valutati dal servizio sociale come idonei a un lavoro specifico sugli aspetti personali più "messi alla prova" nell'esperienza lavorativa od occupazionale.

UNA QUESTIONE DI FONDO

Come sviluppare un progetto funzionale alle forme plurime dello "svantaggio sociale"?

Le persone che vivono in situazioni di svantaggio sociale tendono a sfuggire a chiare identificazioni e sembrano caratterizzarsi per una serie di fragilità psico-sociali protratte nel tempo, che generano situazioni di impotenza ad agire autonomamente e ad operare scelte significative per l'autonomia personale. Alla luce dell'esperienza condotta, risulta difficile sostenere che esista una "specificità" dello svantaggio

sociale, si ritiene piuttosto che esso consista in una pluralità di forme, le quali rendono potenzialmente illimitata la gamma di variabili individuali e di situazioni problematiche che ostacolano il raggiungimento dell'autonomia. Fin da subito si è resa quindi evidente la necessità di individuare un approccio metodologico che permettesse di affrontare in termini di efficacia e di appropriatezza l'intervento nei percorsi individuali. Considerando le specificità del funzionamento personale, socio-relazionale e lavorativo, e tenendo conto dei diversi stili di approccio ai problemi, ai bisogni e alle scelte, si è cercato di rappresentare la diversificata realtà dei beneficiari riconducendola ad alcuni quadri di riferimento concettuali capaci di riassumerne i tratti fondamentali.

Si è aperta così la possibilità di produrre un'ipotesi strutturata di lettura e di decodifica delle complessità tali da rendere possibile l'articolazione di percorsi di risposta differenziati.

UN TENTATIVO DI TIPOLOGIZZAZIONE DEI BENEFICIARI

Per rendere intelligibili le singole storie individuali in riferimento a possibili percorsi di integrazione lavorativa, il servizio ha sviluppato una mappa di riferimento articolata in quattro diverse tipologie di utenza, graduate sui livelli delle autonomie personali presenti e sul funzionamento nell'area socio-lavorativa. Essa orienta l'operatore, nell'identificazione delle modalità utilizzate dall'utenza nel fronteggiamento dei problemi e nel pronosticare il tempo necessario alla persona, per modificare gli stili disfunzionali, oltre che per acquisire modalità efficaci per l'inserimento lavorativo.

L'obiettivo è quello di supportare gli operatori con strumenti anche nuovi, nel processo valutativo e di comprensione dei bisogni degli utenti e, conseguentemente, di favorire la definizione dell'approccio più opportuno da utilizzare in ciascuna singola situazione. La lettura delle situazioni personali, rappresentate per livelli di autonomie personali, aiuta infatti a coniugare la condizione di svantaggio della persona e le sue risorse con gli standard di autonomia che i vari contesti di lavoro richiedono, prefigurando il percorso più idoneo da offrire.

In questo modo si semplifica la varietà delle chiavi di lettura e si diminuisce il livello di rischio legato alla costruzione di percorsi individuali che per loro natura hanno sempre la caratteristica della sperimentabilità.

Le quattro tipologie non devono

TAVOLA 1 Tipologie di beneficiari in funzione dei livelli di autonomia e dei potenziali di sviluppo

Persone in difficoltà transitoria indipendente dalle risorse personali	Persone che vivono situazioni di empa-se o di crisi nella gestione delle scelte di vita	Persone con vissuti problematici consolidati nel tempo	Persone con disagi significativi e prosimità o presenza di marginalità sociale
Presenza di discrete autonomie	Evidenti capacità per lo sviluppo delle autonomie	Latenti capacità di sviluppo di autonomie	Residuali capacità di sviluppo di autonomie
Risorse elevate in più dimensioni di vita	Risorse discrete in alcune dimensioni di vita	Risorse basse in più dimensioni di vita	Risorse molto basse / inesistenti in più dimensioni di vita

essere intese come etichettature fisse e rigide, perché è evidente che le persone cambiano in relazione alle proprie esperienze e al sostegno che viene loro offerto. La costruzione della mappa è conseguenza dell'incrocio di aspetti ricorrenti osservati in persone con fragilità sociali sia in riguardo ai problemi evidenziati sia alla disponibilità e utilizzabilità di risorse personali per fronteggiarli.

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E PRESA IN CARICO

Schematizzando, il processo di presa in carico può essere sostanzialmente ricondotto alle seguenti fasi di lavoro.

Fase 1: Conoscenza del beneficiario e definizione del progetto di accompagnamento

Finalità:

- promozione e sostegno delle motivazioni del beneficiario a intraprendere il percorso di accompagnamento in relazione alle esigenze e alle problematiche principali.

Obiettivi generali:

- ricezione delle informazioni di base per la comprensione delle esigenze e i bisogni del beneficiario e per la definizione del percorso più funzionale;
- analisi delle aspettative del beneficiario circa la soluzione dei problemi attinenti l'area lavoro e le scelte connesse ai bisogni di autonomia (sondare il "progetto di vita" consapevole o inconsapevole);

- potenziamento e sostegno delle motivazioni del beneficiario a intraprendere il percorso di accompagnamento in relazione ai bisogni emersi;
- definizione del "contratto di accompagnamento" con il beneficiario.

Competenze esplorate:

- l'indipendenza personale (la capacità di gestione del proprio spazio vitale-abitativo, del denaro, degli spostamenti, del tempo);
- la cura del proprio stato di salute (la consapevolezza del proprio stato di salute fisico e psichico);
- la tolleranza alle frustrazioni (la

gestione dell'ansia e dello stress);

- la progettualità personale;
- la motivazione al lavoro (l'intenzionalità rivolta all'area lavoro).

Fase 2: Analisi delle autonomie e valutazione delle competenze socio-relazionali

Finalità:

- sviluppare consapevolezza circa il proprio stato psico-socio-relazionale (chi sono, cosa voglio, come mi muovo) e definire le risorse da acquisire, riattivare o potenziare.

Obiettivi generali:

- ricezione delle informazioni di base per la comprensione delle esigenze e i bisogni dell'utente relativamente al suo livello di autonomia personale;
- ricostruzione della carriera scolastica e della formazione successiva dell'utente e definizione delle conoscenze di base (i saperi);
- definizione e valutazione degli interessi e dei valori riferiti alle diverse aree della vita, compresa quella lavorativa;
- comprensione e valutazione del livello di consapevolezza e di conoscenza di sé in relazione alle capacità logico-cognitive e all'ambito emozionale (in particolare l'autostima nelle relazioni);
- valutazione delle risorse da sviluppare nell'area socio-relazionale (in particolare la capacità di tenuta alle frustrazioni);

- sensibilizzazione e sostegno del beneficiario a interloquire e ad affidarsi ad altri servizi o professionisti di area psicologica o psichiatrica quando necessario;
- valutazione delle risorse nei processi decisionali, delineandone le modalità e l'efficacia con rilettura di alcune esperienze di vita;
- valutazione del livello di comprensione e rispetto delle regole nelle organizzazioni;
- rinforzo dell'alleanza con l'utente nelle dimensioni della fiducia e della chiarezza, per garantire la prosecuzione del percorso.

Competenze da rilevare:

- la capacità di analisi e valutazione dei

problemi di riflessione e di autocritica;

- le abilità sociali e relazionali (saper costruire e coltivare le relazioni);
- le competenze emozionali in relazione alle capacità cognitive;
- la tolleranza alle frustrazioni (la gestione dell'ansia e dello stress);
- il concetto di sé (con la dimensione culturale, valoriale e delle credenze), la fiducia di sé, il senso di autoefficacia;
- la progettualità personale;
- la capacità di operare scelte;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti (potenzialità di apprendimento e formazione).

Fase 3: Pratiche di valutazione e di indirizzo alle competenze lavorative

Finalità:

- Adulti, definire le competenze e le abilità maturate nelle esperienze lavorative in relazione alle aspettative e alle potenzialità attuali della persona.
- Giovani, chiarire le intenzionalità e le abilità del giovane circa l'area lavoro, aiutandolo a focalizzare un idoneo contesto introduttivo.

Obiettivi generali:

- ricostruzione della carriera lavorativa dell'utente adulto con analisi delle cause degli eventuali cambiamenti avvenuti (i lavori abbandonati o perduti);
- valutazione e autovalutazione della persona sulle risorse acquisite nell'area lavorativa (conoscenze, competenze, abilità);
- analisi condivisa degli obiettivi che si vogliono perseguire in relazione alla definizione dei propri interessi, delle proprie aspettative e delle caratteristiche salienti del lavoro ricercato;
- analisi e valutazione della capacità organizzativa nel proprio spazio vitale e nei contesti esterni;
- analisi delle aspettative retributive e valutazione di congruità con l'attuale situazione generale (limiti e risorse);
- valutazione dei bisogni formativi della persona partendo dalla sua disponibilità all'apprendimento e dalle esperienze formativo-professionali eventualmente acquisite.

Competenze da rilevare:

- la capacità decisionale e di operare scelte;
- la motivazione al lavoro in relazione con le attitudini funzionali (coerenza, costanza, responsabilità, accettazione delle regole, ecc.); l'intenzionalità rivolta all'area lavoro;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti (potenzialità di apprendimento e formazione);
- le capacità socio-relazionali specifiche alla dimensione lavorativa.

TAVOLA 2 La metodologia progettuale

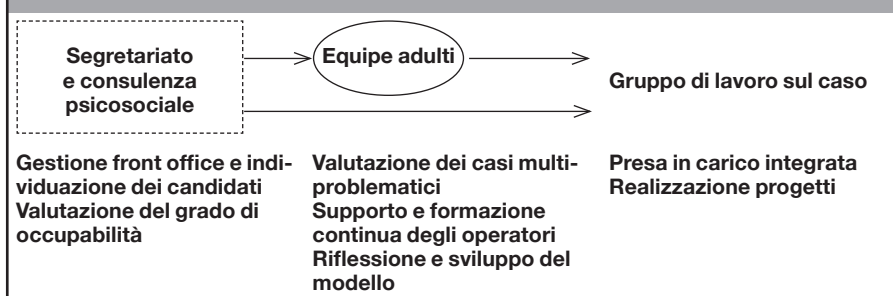
	Servizio sociale	Equipe adulti	Accompagnamento e orientamento lavorativo	Conclusione del progetto sull'area lavoro
Situazione di partenza	Una presa in carico riguardante altre problematiche, o un contatto specifico sul tema del lavoro	Un lavoro valutativo preliminare e un'ipotesi di percorso con l'utente	Una valutazione integrata e una decisione condivisa del tipo di percorso da intraprendere	Valutazione dell'esito del progetto
Strumenti di partenza	Contratto di servizio sociale	Scheda di presentazione all'équipe adulti	Scheda di prima valutazione d'équipe	Scheda di rivalutazione del caso
Professionalità coinvolte	Assistente sociale [educatore]	Assistente sociale Educatore Psicologo	Educatore [Psicologo] Tutor aziendale [Assistente sociale]	Assistenti sociali Educatore Psicologo
Attività degli operatori	Raccolta di dati generali Raccolta di informazioni utili all'area lavoro Individuazione delle risorse e dei problemi Ipotesi valutative e progettuali	Presentazione del caso Discussione valutativa Progettazione di una proposta di accompagnamento, orientamento ed inserimento lavorativo	Valutazione delle risorse socio-lavorative Orientamento socio-lavorativo Attivazione di percorsi di empowerment sull'area lavoro Inserimenti in contesti formativi-lavorativi in situazione Supporto psicologico	Restituzione dei risultati raggiunti Scheda di valutazione delle potenzialità socio-lavorative Profilo socio-lavorativo
Esito	Un lavoro valutativo preliminare ed un'ipotesi di percorso con l'utente	Una valutazione integrata ed una decisione condivisa del tipo di percorso da intraprendere	Progetti personalizzati di accompagnamento educativo Percorsi di qualificazione o riqualificazione professionale Percorsi in collegamento con servizi di cura o istituti scolastici Percorsi di integrazione sociale di persone in situazione di solitudine e marginalità	Investimento del beneficiario su un obiettivo raggiungibile in rapporto alle proprie risorse Responsabilizzazione del beneficiario nei confronti della determinazione della propria esperienza lavorativa Esperienze formative atte a sviluppare i prerequisiti all'accesso lavorativo
Strumenti elaborati	Scheda presentazione all'équipe adulti	Scheda di prima valutazione d'équipe	Scheda valori / scheda interessi Scheda di valutazione delle potenzialità socio-lavorative Scheda di rivalutazione del caso Profilo socio-lavorativo	
Valore aggiunto	Avvio a un percorso ragionato e concordato con l'utente Filtro delle richieste sulla base di un criterio di appropriatezza	Analisi multidisciplinare Ipotesi progettuale Supporto tra operatori	Nuove informazioni derivanti dalla messa in situazione Verifica delle ipotesi progettuali Educazione mirata degli adulti	Crescita di consapevolezza della Apprendimento di competenze progettuali persona Inserimento socio-lavorativo Crescita del know how dell'area adulti

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Per consentire una presa in carico efficace, è stato implementato in fasi successive uno specifico assetto organizzativo del servizio, che prevede l'intersecarsi di più livelli organizzativi e di professionalità. Al servizio si accede a seguito della valutazione del servizio sociale professionale che riveste un ruolo essenziale nell'analisi dei bisogni e, quindi, nella definizione dei successivi percorsi. Dopo la prima valutazione, che pronostica un possibile esito di cambiamento, possono essere infatti sviluppati due possibili percorsi in funzione dei diversi gradi di complessità e di compresenza di nodi problematici.

Per i casi multiproblematici, si inserisce il lavoro dell'équipe adulti, composta dagli assistenti sociali e dagli operatori della mediazione al lavoro dell'area adulti del servizio sociale. A questo nucleo stabile di operatori possono esserne aggiunti altri, facenti capo ai diversi servizi e organizzazioni del territorio utili al caso. Da qui scaturisce la decisione della presa in carico congiunta e la definizione del gruppo di

TAVOLA 3 Il modello di lavoro



lavoro dedicato.

Per i casi meno complessi, laddove la presenza di elementi di svantaggio sociale non sembrano compromettere i livelli di occupabilità, vengono attivati invece direttamente i gruppi di lavoro, non prevedendo quindi l'analisi e la progettazione in sede d'équipe. I gruppi di lavoro sul caso sono generalmente composti da un assistente sociale, che sovrintende alla presa in carico globale della persona, e da un operatore della mediazione, che sviluppa percorsi specifici di *empowerment* e di integrazione lavorativa.

LE AREE D'OFFERTA

Nel corso del tempo il progetto è andato strutturando un proprio sistema d'offerta codificato.

- Percorsi di *empowerment* individuale: di durata variabile, dove l'attenzione è rivolta a sostenere processi di maturazione individuale. Ne beneficiano persone che hanno la necessità di avviare "percorsi formativi in situazione reale di inserimento al lavoro", al fine di proporsi successivamente nel mercato del lavoro, in autonomia o supportati dagli operatori del sistema dei servizi con abilità e capacità implementate. In

questi casi, molto lavoro viene fatto sul rafforzamento o lo sviluppo dei prerequisiti necessari a sostenere un'attività occupazionale (abilità relazionali, capacità di tenere un ritmo, ecc.).

- Percorsi di supporto all'accesso al mercato del lavoro: finalizzati all'aumento dei requisiti di occupabilità sull'area delle competenze tecniche e organizzative. Riguardano persone con buone potenzialità. Possono prevedere attività di formazione finalizzata all'apprendimento di compiti definiti, oppure finalizzata a permettere la reciproca conoscenza fra persona e realtà produttiva.

- Progettualità di integrazione sociale: sono percorsi finalizzati a strutturare opportunità di miglioramento della qualità della vita per adulti in gravi difficoltà, con una valutazione che pronostica ridotte capacità evolutive nell'area del lavoro. In questo caso, si mira alla riattivazione di processi di contrattualità con il servizio, sostenendo l'inserimento della persona in un contesto relazionale, mediato dalla esecuzione di un compito identificato.

LE ATTIVITÀ DEL PROGETTO: UN PO' DI NUMERI

Il progetto, alla data del 30/09/2007, ha seguito 228 persone, di cui 128 donne (56,1%), 161 (70,6%) di nazionalità italiana, 63 straniere e 4 con doppia cittadinanza. Mediamente le persone sono state in carico per circa 8 mesi.

Attività di formazione in situazione

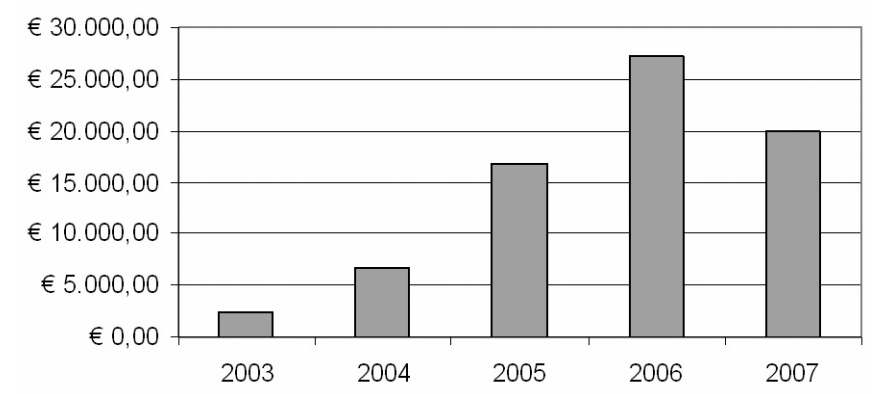
Sono stati utilizzati per lo più due strumenti propedeutici al lavoro:

- Borse di formazione lavoro comunale (a finanziamento comunale), più orientate ai percorsi di *empowerment*;
- Work Experiences (a finanziamento Fse), più orientate ai percorsi di inserimento lavorativo.

	Bflc		Work experiences	
Femmine	22	57,9%	6	60,0%
Maschi	16	42,1%	4	40,0%
Tot	38	100,0%	10	100,0%

	Facilitate dal progetto		Totali	
Femmine	10	66,7%	20	58,8%
Maschi	5	33,3%	14	41,2%
Tot	15	100,0%	34	100,0%

TAVOLA 6 Borse formazione lavoro comunali. Rendiconto spesa effettiva anni 2003-2007 (al 30/09/2007)



Per poter realizzare le attività di formazione in situazione è stato necessario creare una rete locale di luoghi di formazione diversificati per caratteristiche dell'ambiente organizzativo e per tipologia di mansioni disponibili.

Attività di promozione delle assunzioni

Anche se non è propriamente nel mandato del servizio, in questi anni i percorsi di *empowerment* e accompagnamento si sono tradotti anche in assunzioni, sia attraverso il collocamento ordinario sia attraverso il collocamento mirato.

Si ritiene che l'assunzione sia stata possibile proprio perché le persone seguite hanno potuto presentarsi nel mercato del lavoro con aumentate caratteristiche di occupabilità.

La qualificazione della spesa

Nel corso degli anni, con la progressiva implementazione del sistema si è passati da un dato di spesa di 2.375,00 euro del 2003 ai 16.677,84 euro del 2005. Il 2006 ha visto un dato di spesa pari a 27.208,38 euro al netto degli oneri assicurativi. I dati del 2007 hanno ancora un carattere previsionale e al 30/09/2007 accertano circa 20.000 euro impiegati a questo fine.

Il *budget* anno 2006 è stato quindi evidentemente implementato di 8.000,00 euro, utilizzando fondi a bilancio previsti per la sussidiazione.

Questa operazione ha reso evidente e concreta la scelta del Servizio sociale di realizzare interventi e azioni di carattere promozionale dei livelli di autonomia dei soggetti beneficiari del servizio, riducendo al contempo gli interventi di carattere più tradizionalmente assistenziale. Per il 2007 si è prevista una spesa minore anche in ragione delle assunzioni effettivamente realizzate.

Si ricorda inoltre che è stato anche utilizzato lo strumento delle *Work expe-*

TAVOLA 7 Bflc. Nuove attivazioni anni 2003-2007

Anno	Nuove attivazioni
2003	3
2004	9
2005	15
2006	18
2007	16

riences (a finanziamento regionale) per progetti di inserimento lavorativo in continuità con i progetti di Bflc. Le persone che hanno beneficiato di questo tipo di intervento sono state 10, per un importo finanziato di circa 41.000 euro.

CONCLUSIONI

Solo lavoro?

Allo stadio attuale di sviluppo del progetto pare forse opportuno affermare che la scelta di porre l'enfasi sulla valutazione ha rafforzato la competenza degli operatori che non si sono lasciati trascinare da una visione stereotipata del "tema lavoro" come contenitore/risolutore dei problemi degli adulti, nella consapevolezza che il lavoro non è necessariamente per tutti e non ci sono lavori adatti a chiunque.

È inoltre altresì vero che il mercato del lavoro è così cambiato in questi anni al punto da richiedere livelli di *performance* che persone con forti livelli di criticità riescono con sempre maggiore difficoltà a corrispondere. Talvolta dunque si rischia di esporre a ulteriori fallimenti persone con storie individuali già a loro volta gravide di difficoltà se non si opera per modificare le aree critiche del funzionamento della persona prima di esigere l'espressione di una capacità lavorativa spendibile.

La consapevolezza che il contesto lavorativo è luogo di relazioni umane importanti per l'età adulta e quindi di riferimento identitario anche per

le persone che non sono in grado di corrispondere alle aspettative di *performance*, ha mosso l'opportunità di sviluppare accanto a percorsi di inserimento lavorativo un'offerta di percorsi di "integrazione sociale" per coloro che non hanno la capacità di lavorare e che non hanno prospettive evolutive significative, implementando beni di natura relazionale molto utili per contrastare i processi di autoesclusione e marginalizzazione sociale.

Orientamento e accompagnamento

L'esperienza di questi anni ha reso evidente come l'offerta di una dimensione di solo orientamento per persone segnate da importanti fragilità sia insufficiente e rispecchi forse la tentazione di ridurre la naturale complessità dei processi di inserimento lavorativo. Il linguaggio stesso e gli strumenti tipici dell'orientamento risultano essere difficilmente comprensibili e utilizzabili da persone culturalmente deprivate o segnate da importanti blocchi emotivi o limiti cognitivi. La povertà della dotazione culturale, talvolta la fragilità sul versante cognitivo, le abitudini di pensiero rigide e strutturate, i bassi livelli di autostima, rendono questi strumenti poco efficaci. Emerge piuttosto la necessità di supportare i percorsi individuali con funzioni di accompagnamento capaci di utilizzare la centralità della "dimensione lavorativa" che, per la sua concretezza, consente alle persone di confrontarsi con l'evidenza delle proprie risorse e dei propri limiti ed è collocata in un'area di significato che per propria natura sollecita le dinamiche evolutive delle persone.

Questa funzione di accompagnamento agisce strutturando il *setting* sia della consulenza individuale sia della formazione in situazione.

Flessibilità degli assetti organizzativi

Nell'affrontare queste problematiche, è emerso in tutta la sua portata il tema del "tempo". I tempi dello sviluppo e della crescita personale e i tempi del mercato del lavoro e delle necessità delle aziende sono diversi. Talvolta paiono inconciliabili. In alcuni casi, la soggettività delle persone appare negata e incompatibile con le esigenze di un sistema produttivo che, su questo territorio, esprime energie molto vigorose.

La consapevolezza di questa dinamica impone di considerare forse meglio la disposizione di assetti organizzativi e l'assunzione di culture professionali in grado di relazionarsi in maniera altrettanto vivace con i vari interlocu-

tori. Questo si traduce in un approccio che, mantenendo la coerenza con i riferimenti assunti nella progettazione, sia in grado di riconoscere le *routine* disfunzionali, di innovare e personalizzare al massimo gli approcci e le strategie di intervento, mettendo al centro la crescita della professionalità degli operatori e l'innovazione continua rispetto a procedure, abitudini, standardizzazione degli interventi.

La necessità di contesti di inserimento responsabili e sensibili

Non bisogna trascurare l'evidenza che percorsi di questa natura risultano molto facilitati in presenza di culture d'impresa accoglienti e che assumono un principio di responsabilità verso il territorio ed i bisogni che esprime. Nell'affrontare questo tema, si impone quindi la necessità di segmentare l'insieme delle imprese presenti sul territorio in funzione delle culture organizzative presenti e della disponibilità di risorse umane interne disposte a coinvolgersi in progetti di accoglienza e formazione. Impone inoltre di definire sistemi d'offerta e strumenti di riconoscimento e di dialogo che rendano sostenibili nel tempo relazioni stabili.

Queste relazioni costituiscono un patrimonio essenziale e nel contempo molto delicato: anche le persone presenti nelle organizzazioni esprimono proprie rappresentazioni su questi temi, che costituiscono la base dell'alleanza con il servizio ed esprimono bisogni nella cui corrispondenza è possibile trovare gli spunti per costruire percorsi comuni.

La rete dei servizi fra opportunità e (inevitabili) disillusioni

Il progetto così impostato si colloca nell'area di intersezione fra interventi di politica sociale e di politica del lavoro e quindi obbliga la costruzione di una forte interlocuzione fra i rispettivi servizi. Servizi sociali dei Comuni, servizi provinciali per l'impiego, servizi regionali per l'orientamento, servizi per la formazione professionale sono i servizi che in quest'area vengono sollecitati a entrare in relazione in modo integrato.

In questi anni si sono realizzate pratiche operative condivise a livello dei singoli operatori, spesso nate sulla scorta di specifici progetti territoriali (si pensi ai vari Pic Equal). Più problematica la realizzazione di reti strutturate, stabili e codificate fra servizi. Pur nel permanere delle letture condivise sul percorso da intraprendere, permangono forti criticità. Sono presenti importanti aspetti di competitività e rigidità

in riferimento alle appartenenze alle varie comunità professionali, difficoltà a sviluppare le nuove competenze che un approccio di rete richiede, difficoltà a mettere a fuoco i livelli di congiunzione fra mandati istituzionali e identificazione con pratiche basate sulla centralità del territorio cui l'approccio di rete rimanda, rigidità nell'accogliere e perseguire le forme di cambiamento organizzativo che la strutturazione di una rete richiede, limitatezza dei *budget* disponibili per i necessari investimenti. Il tutto si traduce in processi di avvicinamento e allontanamento continui, nella contraddizione fra la consapevolezza della natura polimorfa delle problematiche legate al tema dell'inclusione e la frustrazione e la sfiducia di riuscire a superare l'attuale predominanza degli approcci autoreferenziali andando a configurare reti stabili di servizi locali.

Tutto questo richiama la necessità di sviluppare pratiche di *governance* territoriali multilivello che permettano di far evolvere il sistema dei servizi per l'occupabilità nel suo complesso. Sarebbe un grave errore limitarsi al lavoro sulla casistica senza preoccuparsi del sistema. Ci si troverebbe infatti con persone che hanno realizzato con grande fatica importanti cambiamenti che non potrebbero utilizzare; una responsabilità francamente da evitare.

APPUNTAMENTI

Si terrà nelle città di Carpi, Bologna e Modena, dal 3 al 26 Maggio, la 10ª edizione del Festival Internazionale delle Abilità Differenti: "Lo stupore che ricrea" organizzato da Nazareno, la società cooperativa sociale di Carpi (MO) che dal 1990 lavora nel rapporto quotidiano con persone disabili e affette da disturbo mentale. L'evento coinvolge artisti da tutto il mondo che hanno scoperto la propria abilità e una possibilità di soddisfazione attraverso molteplici forme artistiche. Informazioni: 059.664774 - 348.3955365 - www.nazareno-coopsociale.it

"Il management delle Rsa. Logiche e strumenti gestionali per i servizi residenziali" è il titolo del prossimo corso proposto dalla Sda Bocconi School of Management. L'iniziativa affronta le aree tematiche il cui presidio è strategicamente rilevante per le Rsa: il piano strategico di una Rsa; le informazioni e il governo della Rsa; gli strumenti operativi per la gestione del personale; il governo della qualità nei servizi residenziali. Il corso ha la durata di cinque giornate formative, dal 12 al 16 maggio 2008, e si rivolge a chi intende sviluppare competenze di carattere gestionale e organizzativo nell'ambito dei servizi residenziali per anziani. Informazioni: tel. 02.58366849 - fax 02.58366795 - info.corsi1@sdabocconi.it