

# Welfare dell'aggancio

## Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia



Community Lab



DOSSIER 260-2017

ISSN 1591-223X



# Welfare dell'aggancio

## Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia

### **La redazione del volume è a cura di**

---

- Monia Guarino** esperta in processi partecipativi  
**Daniela Poggiali** dirigente del Comune di Cervia  
**Kim Santi** responsabile Sportello Accompagnamento al lavoro, Comune di Cervia  
**Amedeo Scelsa** medico responsabile Casa della salute Isotta Gervasi, Cervia  
**Cristina Zani** responsabile Politiche di pari opportunità, Comune di Cervia  
**Maria Augusta Nicoli** Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna  
**Giulia Rodeschini** Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

I curatori del volume sono in possesso di tutte le liberatorie per la pubblicazione delle fotografie inserite nel documento. È vietata qualsiasi riproduzione delle stesse.

### **La collana Dossier è curata dall'Agencia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna**

**Direttore** Maria Luisa Moro

**redazione e impaginazione** Federica Sarti

**Stampa** Regione Emilia-Romagna, Bologna, gennaio 2017

### **Copia del volume può essere richiesta a**

Federica Sarti - Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna  
viale Aldo Moro 21 - 40127 Bologna  
e-mail [federica.sarti@regione.emilia-romagna.it](mailto:federica.sarti@regione.emilia-romagna.it)

### **oppure può essere scaricata dal sito Internet**

<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss260>

Chiunque è autorizzato per fini informativi, di studio o didattici, a utilizzare e duplicare i contenuti di questa pubblicazione, purché sia citata la fonte.

# Indice

<b>Sommario</b>	<b>5</b>
<i>Abstract</i>	6
<b>Premesse</b>	<b>7</b>
<b>1. Introduzione</b>	<b>9</b>
<b>2. Sezione "Visioni"</b>	<b>11</b>
2.1. Un progetto di città	11
2.1.1. <i>Essere soggetti pensanti nella comunità</i>	11
2.1.2. <i>Dare spazio ai desideri delle persone</i>	16
2.1.3. <i>Storie per una città felice</i>	19
2.2. Pratiche e politiche per una città possibile	23
2.2.1. <i>Lavoro sociale come idea di città</i>	23
2.2.2. <i>Dalla persona il metodo</i>	25
2.3. Umanità al centro dei servizi	29
2.3.1. <i>Una riflessione sui legami sociali</i>	30
2.3.2. <i>I luoghi per vivere</i>	30
2.3.3. <i>Fragilità come risorsa</i>	31
2.3.4. <i>Cittadini colti e competenti</i>	32
2.4. La ri-scoperta del lavoro comunitario: lo "stanzarsi" e il "contatto caldo"	33
<b>3. Sezione "Welfare dell'aggancio in pratica"</b>	<b>53</b>
3.1. Persone e luoghi	54
3.1.1. <i>Sentinelle</i>	54
3.1.2. <i>Attivatori di sentinelle</i>	60
3.1.3. <i>Tegole o helper</i>	72
3.1.4. <i>Porte di comunità</i>	76
3.1.5. <i>Amministrazione di sostegno</i>	83
3.1.6. <i>Emporio della solidarietà</i>	85
3.1.7. <i>Condominio solidale</i>	87

(continua)

3.2.	Strumenti e metodologie	89
	3.2.1. <i>Cabina di regia</i>	89
	3.2.2. <i>Formazione e nostroni</i>	91
	3.2.3. <i>Partecipazione</i>	93
	3.2.4. <i>Patto di comunità</i>	98
	3.2.5. <i>Valutazione</i>	105
	3.2.6. <i>Cantiere Bellezza</i>	107
	3.2.7. <i>Testimonianze</i>	108
3.3.	Voci del welfare dell'aggancio	109
	3.3.1. <i>Voci dalle testimonianze</i>	109
	3.3.2. <i>Voci dalle sentinelle</i>	122
3.4.	Glossario: parole nuove per aspirare al cambiamento	130
<b>4.</b>	<b>Lettura del welfare dell'aggancio da una prospettiva organizzativa</b>	<b>141</b>
4.1.	Welfare dell'aggancio come processo di <i>governance</i> sperimentalista	142
4.2.	Welfare dell'aggancio come organizzazione effimera all'interno di (e oltre) una organizzazione formale	145
4.3.	Approccio <i>practice-based</i> al welfare dell'aggancio: "oggetti traccianti" e "spazi organizzativi"	153
4.4.	Ricapitolando: welfare dell'aggancio verso uno "spazio di azione comune"	157
	<b>Bibliografia</b>	<b>159</b>
	<b>Appendice. Volti del welfare dell'aggancio</b>	<b>163</b>

# Sommario

Il presente Dossier illustra il progetto Welfare dell'aggancio: più delle sentinelle... l'Aurora, nato nel gennaio 2013 a Cervia per iniziativa del Comune e della Casa della salute Isotta Gervasi.

Si tratta di un progetto di welfare generativo volto a valorizzare le risorse comunitarie di gruppi e di singoli per una consapevolezza collettiva delle fragilità e del bisogno di benessere.

Nella Sezione "Visioni" vengono delineati gli obiettivi, sia politici sia culturali, collegandoli a un progetto di città, a una politica per una città possibile e a una riscoperta del lavoro comunitario e dell'umanità al centro dei servizi. L'obiettivo di fondo del progetto è fare percepire il sistema dei servizi di welfare come un elemento su cui ogni cittadino può essere protagonista con i propri talenti e che può determinare la qualità della vita di un territorio.

Nella Sezione "Welfare dell'aggancio in pratica" vengono descritti i percorsi e le modalità promossi nel tempo di vita del progetto, raccontando le persone, i ruoli e gli strumenti di lavoro: con parole nuove oppure con parole a cui è stato riconosciuto un nuovo significato, i protagonisti del progetto Welfare dell'aggancio sono presentati nell'azione complessiva avviata.

Nella Sezione "Lettura del welfare dell'aggancio da una prospettiva organizzativa", una competenza di natura differente e terza compie una lettura ardita del progetto, valorizzandone gli aspetti di *governance* sperimentalista e di organizzazione effimera all'interno di un'organizzazione formale.

Nell'arco di questi tre anni di lavoro e di riflessioni, il progetto Welfare dell'aggancio ha mosso e "commosso" una comunità, toccandone la sensibilità e formando reti volontarie e strutturate che agganciano il bisogno e le risorse con voci e sguardi nuovi. È un progetto in continuo divenire, sia nelle azioni che nei pensieri, che ha portato il sociale ad essere un grande progetto culturale.

## **Abstract**

### **Hooking welfare system**

### **An experience of community welfare in Cervia**

*The volume presents the "Welfare dell'aggancio - Sentinelle" project (Hooking welfare system. To stand sentinel), started in January 2013 in Cervia (Emilia-Romagna Region) by the Municipality and the Proximity outpatient clinic Isotta Gervasi.*

*It is a project for a new welfare system, meant at increasing the value of general and individual resources to create a collective awareness of frailties and wellness need.*

*In the "Visioni" section (Visions), the political and cultural goals of are explained and connected to a town project, to policies for a "possible town and to the rediscovery of community work and human focused services. Main target of the project is a new welfare services system, in which every citizen could be protagonist with his own talents and could increase life quality in town.*

*In the "Welfare dell'aggancio in pratica" section (Hooking welfare system in practice) terms and conditions of the whole project - protagonists, functions, actions, tools - are presented through "new" words.*

*In the "Lettura del welfare dell'aggancio da una prospettiva organizzativa" section ("Hooking welfare system - organization"), some experts in different disciplines explain the project, focusing on innovative organisation aspects (a conceptual organisation within a practical organisation).*

*Throughout three years of work and thoughts, the project Welfare dell'aggancio (Hooking welfare system) moved the community and created nets of volunteers, who hook needs and resources with a new approach. It is a work in progress, both in actions and thoughts, and it has changed social work into a major cultural project.*

## Premesse

*Lo sviluppo e il consolidamento delle politiche di welfare a favore delle donne, degli uomini e dei bambini delle nostre comunità sono obiettivi prioritari del governo regionale. Siamo convinti infatti che investire idee, risorse e impegno verso il sociale sia fondamentale per rispondere alle nuove sfide che abbiamo davanti. Dalla lotta alla povertà, all'invecchiamento della popolazione, passando per l'evaporazione di quelle reti sociali che fino a poco tempo fa erano una risorsa formidabile di contrasto alle fragilità e alle marginalità: è su questi fronti che stiamo lavorando ed è lì che stiamo mettendo in campo i principali interventi e le principali innovazioni.*

*Se ci limitassimo a questo però perderemo di vista il pezzo più importante del nostro lavoro di amministratori: perché se dalla Regione è possibile programmare, è però camminando per i quartieri, visitando di persona le città e i Comuni e parlando con le persone che si percepisce davvero come sta cambiando il welfare e come possiamo immaginare il futuro dell'Emilia-Romagna. In questi anni di crisi economica e sociale, tantissimi volontari, operatori e amministratori stanno letteralmente 'inventando' soluzioni nuove ed efficaci per combattere la solitudine, l'esclusione e l'isolamento.*

*Dalle associazioni che promuovono le camminate di quartiere per fare sentire meno soli gli anziani, ai tanti corsi finalizzati soprattutto a costruire relazioni, passando per le merende solidali e i condomini sociali, è nei territori e nei Comuni che si sviluppano nuove idee e nuove pratiche di innovazione sociale. È cioè nel welfare che nasce dal basso, dalle reti di cittadini che si mettono insieme e cercano di dare risposte e includere chi si trova ai margini per farlo sentire meno solo, che nascono risposte concrete al bisogno di relazione che contraddistingue le nostre comunità.*

*Quanto fatto nel Comune di Cervia con il Welfare dell'Aggancio - in collaborazione con altre istituzioni e in stretta sinergia con la Regione Emilia-Romagna nella veste dell'Agenzia Sanitaria e Sociale - è un esempio molto interessante e innovativo a livello regionale: un percorso partecipativo importante, l'idea di un piano 'sociale' della città che faccia da bussola del benessere di una comunità, l'attivazione di "persone-sentinelle" che siano ponti tra le istituzioni e i cittadini capaci di "agganciare le situazioni di difficoltà". Pensieri "freschi", concretizzati in un progetto che ha storie e voci da raccontare; e anche un modo per recuperare il rapporto di fiducia tra amministratori e cittadini.*

*Spazio quindi alle idee nuove, alle pratiche più coraggiose e creative che incentivano la partecipazione dal basso e rendono le persone protagoniste. Chi amministra, a sua volta, deve essere capace di mettere a sistema i nuovi approcci. Dobbiamo uscire dalla logica dell'emergenza per risolvere piccoli e grandi problemi. Il ruolo dell'ente pubblico oggi deve essere quello del regista e del facilitatore: dobbiamo connettere e mettere in rete le forze e le energie che, spesso spontaneamente, hanno già accettato la sfida di questi anni e si impegnano in esperienze di*

*reciprocità e aiuto solidale. Come istituzione regionale noi dobbiamo assecondare queste iniziative senza retrocedere di un millimetro nell'offerta di servizi di tutela e protezione di tutte quelle categorie di persone che da sole non ce la fanno.*

*Elisabetta Gualmini  
Vicepresidente e Assessore al Welfare e Politiche abitative  
Regione Emilia-Romagna*

---

*La bellezza del sentire è nell'ascoltare i cuori.*

*In questo lavoro è raccolta tutta la bellezza e la forza dei cuori delle persone, quando l'incontro con l'altro diventa un legame non solo personale, ma una rete virtuosa che unisce l'intera comunità.*

*L'artista Agostino Degas scrive:*

*Le belle persone restano sempre belle, anche se passano gli anni. Anche se sono senza trucco. Se sono stanche, se hanno le rughe. Perché la bellezza che è dentro di noi non invecchia mai. Diventa con gli anni più fragile e preziosa. Le belle persone non smettono mai di brillare.*

*Riteniamo che questo progetto del welfare dell'aggancio sia la testimonianza della bellezza delle persone che continuano a brillare, perché mettono a disposizione il proprio essere per la collettività, costruendo relazioni, rapporti e diventando riferimenti per chi si trova in condizioni di fragilità.*

*Dobbiamo cercare di superare nella nostra società l'individualismo, la solitudine e l'esaltazione dei valori materiali, per riappropriarsi della propria umanità e per far crescere la consapevolezza dell'essere ognuno di noi "sentinella", per attuare la protezione sociale nel territorio.*

*Essere "sentinella" nel senso più originario di "sentire" cioè "stare in ascolto", ma anche il sentire come atto del cuore, che consente di andare al di là delle ordinarie considerazioni mentali ed entrare in consonanza con i cuori degli altri.*

*Il welfare è un valore di tutti, così come la salute e il vivere bene. Cervia parte da una solida rete di servizi sociali e sanitari e questo progetto che è un "patto della comunità" ha proprio lo scopo di rafforzare questa rete, coinvolgendo tutte le persone che vogliono partecipare ed essere portatrici di ascolto della nostra comunità.*

*Una comunità sa stare bene quando sa prendersi cura di sé.*

*Luca Coffari  
Sindaco del Comune di Cervia (RA)*

*Michela Lucchi  
Assessore al welfare e servizi alla persona del Comune di Cervia (RA)*

# 1. Introduzione

La presente pubblicazione, promossa dall'Agenzia sociale e sanitaria regionale della Regione Emilia-Romagna nell'ambito del percorso Community Lab "La programmazione partecipata per un welfare di comunità",<sup>1</sup> nasce dall'impegno e dall'esperienza di lavoro quotidiano di un numero considerevole di protagonisti del progetto Welfare dell'aggancio: più delle sentinelle ... l'Aurora e dall'accurato lavoro di documentazione, elaborazione e scrittura della Cabina di regia del progetto.

Il progetto, dopo un breve periodo di riflessione e di percorsi creativi, nasce ufficialmente il 27 gennaio 2013 con una serata pubblica di parole, musica e suggestioni; esso interessa il Territorio comunale di Cervia e si rivolge a tutti i contesti e ad ogni cittadino che qui ha il proprio punto di riferimento.

I contenuti sono stati suddivisi in due sezioni, con l'intento di costruire un racconto comprensibile di un progetto complesso.

Nella prima sezione si è cercato di definire la visione, cioè la cornice culturale di riferimento per un progetto di welfare che si pone forti obiettivi di cambiamento e di innovazione. In essa vengono esplicitati i riferimenti teorici e metodologici, nonché le scoperte originali che i protagonisti hanno a poco a poco trovato e valorizzato. I diversi responsabili del progetto, con professionalità e approcci differenti, hanno qui delineato lo sfondo integratore del progetto nella consapevolezza che solo le persone curano le persone.

La seconda sezione è dedicata al welfare dell'aggancio "in pratica", cioè alla configurazione organizzativa che il progetto ha contribuito a sviluppare nel suo svolgersi quotidiano. Nella prima parte è stata delineata la struttura organizzativa del progetto da cui emergono le intenzioni più significative dell'esperienza, in termini sia di contenuti sia di protagonisti, una nuova terminologia e un lessico che assumono significati nuovi (anche dietro vocaboli storici) nel descrivere il percorso di comunità compiuto, cercando di far comprendere anche quel lavoro immateriale sul sistema del welfare da cui non si può prescindere per farne un progetto culturale di città. Il Paragrafo successivo è invece dedicato agli strumenti e alle metodologie utilizzate nei tre anni di vita del welfare dell'aggancio ed evidenzia gli approcci più politici e partecipativi, formativi o creativi. Alcuni di essi sono vere invenzioni del territorio e della comunità cervesi, altri invece sono stati interpretati in modo originale. Gli ultimi due Paragrafi della sezione raccolgono rispettivamente le testimonianze e le voci dei protagonisti del progetto, e un approfondimento sul linguaggio, ovvero un "glossario" come strumento che contribuisce a trasformare le premesse culturali e le azioni conseguenti nella cornice del welfare.

---

<sup>1</sup> Informazioni sul percorso Community Lab sono disponibili sul sito dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna al seguente link  
[http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/ricerca-innovazione/innovazione-sociale/labs/metodo\\_community\\_lab](http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/ricerca-innovazione/innovazione-sociale/labs/metodo_community_lab) (ultimo accesso gennaio 2017)

In chiusura delle due sezioni, un ultimo Capitolo - a cura dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale - offre una lettura esterna sul progetto, di matrice etnografica, che lo colloca in un contesto di confronto più ampio rispetto al campo di sperimentazione.

Il Dossier termina con una bibliografia che racchiude tutti i riferimenti del testo divisi per Capitolo e una mappa bibliografica costruita per tematiche convergenti sul sistema di welfare territoriale e sui percorsi innovativi più significativi.

## 2. Sezione "Visioni"

### 2.1. Un progetto di città<sup>2</sup>

*La felicità è cosa buona quando riguarda gli individui,  
ma è divina quando riguarda la città  
Aristotele, Etica a Nicomaco, libro I*

#### 2.1.1. Essere soggetti pensanti nella comunità

*Il genio è riproducibile. L'ispirazione però, è contagiosa e multiforme  
e anche solo vedere da vicino come la potenza e l'aggressività  
possano essere rese vulnerabili alla bellezza ci fa sentire ispirati  
e (in modo fuggevole e mortale) riconciliati  
David Foster Wallace, Roger Federer come esperienza religiosa. 2010*

#### *Welfare come luogo del pensiero*

Fra i diversi significati di welfare, modificatisi nel tempo, pare non avere avuto la necessaria e opportuna valorizzazione quello più propriamente "politico", intendendo con esso la capacità di modellare la *polis* con un procedimento di riflessione e di astrazione.

La politica, nel suo significato straordinariamente potente di ricerca del bene e della felicità dei cittadini, non può non prendere avvio da un'astrazione, dalla capacità cioè di trarre dall'esperienza quotidiana elementi capaci di orientare e di supportare il governo. I professionisti del welfare sono stati in parte latitanti su questo aspetto; non sono cioè riusciti a fare del loro sapere, dei loro saperi, elementi di progetto sulla città e sulla comunità. Perché questo?

Innanzitutto non hanno cercato di togliere alle politiche di welfare quel carattere di residualità che le connota ovunque; e non sono riusciti, con tutte le loro conoscenze, ad essere determinanti nel disegnare le città. Il governo dei servizi (alla persona, alla comunità, educativi, informativi...) ha invece lo stesso valore, per una città, di un piano strutturale: è, in qualche modo, il piano regolatore del benessere e della salute dei cittadini. È quindi necessario prima di tutto recuperare questa autorevolezza alle politiche di welfare e, di conseguenza, riconoscere ai professionisti della salute saperi capaci di creare politiche e dare loro la possibilità di stare ai tavoli in cui si decide il futuro della città.

Il Welfare dell'aggancio, progetto avviato nel 2013 a Cervia dall'Amministrazione comunale e dalla Casa della salute Isotta Gervasi su impulso del Laboratorio regionale Community Lab, è soprattutto questo: una visione di città e quindi un progetto politico per la città.

---

<sup>2</sup> A cura di Daniela Poggiali.

Gli elementi fondamentali sono:

- fin dall'inizio il progetto nasce come connessione delle diverse agenzie che operano sui temi della salute e del benessere;
- il progetto guarda molto in alto, ponendosi obiettivi sfidanti di cambiamento dei servizi e dei cittadini;
- il progetto si pone come progetto di tutti e per tutti, e non solo per i fragili, perseguendo l'obiettivo di diventare fattore di cambiamento culturale;
- il progetto cerca di muovere le responsabilità, di professionisti e non, sulla salute come bene comune, la cui tutela è dovere di tutti;
- nel progetto si persegue la volontà di costruire prima un pensiero e successivamente le azioni: si tratta di un elemento insolito nel welfare, dove generalmente si lavora per emergenze;
- il progetto intende lavorare per patti alti con la comunità, chiamata ad elaborare le strategie di prospettiva e non solo le mere scelte di destinazione di bilancio.

#### *Spesa sociale come investimento*

Se lavorare sul sociale significa costruire un progetto culturale, la spesa sociale non può non essere che un grande investimento. Nel sistema di welfare è quindi possibile vedere il patrimonio della comunità, in senso letterale "il dovere del padre", cioè il bene da tramandare e su cui investire per esaltarne e rimuoverne il valore.

Quando la spesa sociale non è investimento? Sicuramente quando non c'è riflessione né innovazione; quando la gestione per emergenze prosciuga ogni risorsa; quando si convocano le componenti della comunità solo a fronte della diminuzione di finanziamenti pubblici.

Il progetto Welfare dell'aggancio parte da prospettive differenti:

- nessun soggetto coinvolto ha ridotto le proprie risorse economiche, anzi esse sono aumentate e per esse è stato più facile avviare processi di *fundraising*;
- il talento sociale dei non professionisti della salute diventa capitale aggiunto perché svolge un ruolo differente, ma mai sostitutivo delle competenze istituzionali;
- il welfare diventa innanzitutto cultura della prevenzione, difendendo con forza le risorse non destinate propriamente ai servizi ma intese a generare processi innovativi e rigenerativi;
- i luoghi della salute e del benessere diventano tanti e soprattutto fuori da uffici e ambulatori; nelle porte di comunità - spazi di accoglienza e di incontro all'interno di servizi strutturati o di contesti informali - si agganciano i cittadini non solo per le loro fragilità, ma per le risorse comunque presenti, se non altro come consapevolezza di fragilità.

L'Amministrazione comunale cervese si è mostrata forte e coraggiosa nel sostenere un progetto di questo tipo, che non ha sempre numeri da esporre e dati da contare, ma ognuno ha fatto la propria parte, esponendosi anche di fronte a detrattori e denigratori; la Casa della salute Isotta Gervasi ha investito nell'elaborazione di una scheda di accesso in cui si leggono determinanti di salute sia sanitari che sociali; l'asilo nido è diventato "porta di comunità" per accogliere e leggere le fragilità diffuse; molti cittadini hanno voluto seguire volontariamente un corso di formazione per diventare attivatori di sentinelle; operatori e dirigenti sono andati verso il bisogno, sono usciti

da uffici e ambulatori per incontrare la fragilità là dov'è; bancari, parrucchiere e amministratori di condominio sono diventati sentinelle per agganciare il bisogno e valorizzarne le risorse, così da permettere di risolvere autonomamente il problema o per orientare.

La spesa per tutti questi percorsi non si traduce in un servizio, ma diventa un grande investimento sulla comunità.

### *Capacità di progettare la comunità*

Un cittadino colto è la maggiore risorsa possibile per la città e ogni politica (di welfare, culturale, urbanistica) deve necessariamente tendere a questo. La cultura non può prescindere dalla capacità di progettare la comunità: è su questa competenza che si è cercato di far incontrare cittadini e operatori.

Anche i professionisti della salute non sanno (o non fanno la fatica di) andare oltre il proprio compito che tendenzialmente, per come sono stati i percorsi formativi e per come è l'organizzazione attuale dei servizi, si ferma al singolo: la presa in carico avviene sul singolo "utente" o "cliente", la persona cioè che mostra un disagio.

È necessario, invece, da un lato che i professionisti sappiano utilizzare i propri saperi per una presa in carico della comunità, perché alcune fragilità non sono del singolo, dall'altro che i singoli cittadini siano valorizzati nell'essere talento per l'intera comunità fragile. La fragilità stessa, se conosciuta e accompagnata, diventa risorsa in un progetto di salute, in cui c'è bisogno di cittadini colti, capaci di mettere in discussione, di esprimere pareri e pensieri divergenti e volenterosi verso un cambiamento del quotidiano.

Il progetto Welfare dell'aggancio ha cercato di formare cittadini colti promuovendo in particolare:

- percorsi partecipativi reali nei quali cittadini, associazioni e professionisti hanno definito un Patto di comunità sul welfare, approvato all'unanimità dal Consiglio comunale;
- percorsi formativi per tegole e per attivatori di sentinelle per trasformare attitudini e interessi dei singoli in talenti comunitari;
- costruzione di una mappa cartacea e interattiva delle sentinelle agganciate per far diventare ognuna di esse soggetto attivo dell'intero progetto;
- processi inclusivi della fragilità in modo che l'utente stesso possa diventare soggetto attivo di costruzione di politiche di welfare. Percorsi e processi di questo tipo non sono per nulla semplici: si scardinano i meccanismi tradizionali dell'organizzazione dei servizi, si mettono in discussione i saperi tradizionali delle professioni di cura e si riconosce autorevolezza ai fragili perfino nella definizione di politiche comunitarie.

È stato ed è un percorso faticoso per tutti perché saltano sicurezze e certezze, perché diventa possibile riconoscere ruoli gerarchicamente impensabili; in questo modo, tuttavia, si generano pensieri divergenti, si creano occasioni di confronto creativo e si muove, oltre la testa, anche il cuore.

*Dare valore ai propri successi senza innamorarsene*

Le politiche di welfare devono restare generative mettendo sempre in discussione i risultati raggiunti, pur mettendo a capitale gli elementi di successo condivisi. La capacità di andare oltre, superando la fase dell'innamoramento, è sinonimo di reale competenza dell'intero sistema, della capacità di porsi obiettivi sfidanti e innovativi.

Nel triennio di attività, il progetto Welfare dell'aggancio ha avuto diverse evoluzioni derivanti dalle riflessioni e dalle analisi progressivamente fatte:

- da una progettualità iniziale volta soprattutto alla comunità si è rapidamente riconosciuta la necessità di ritornare nei servizi e nei luoghi di cura tradizionali per portare anche lì le nuove parole e gli sguardi inconsueti;
- da singoli percorsi (sentinelle, tegole, attivatori) si è passati a un disegno unitario inclusivo di altre azioni, inserite all'inizio ma non chiare, come il condominio solidale, l'emporio solidale e i percorsi legati all'amministrazione di sostegno;
- da un approccio di contrapposizione agli interlocutori tradizionali si è poi compreso che l'opposizione non può essere propria di un progetto di questa natura, il cui obiettivo è soprattutto fare confrontare tutti con nuovi linguaggi e sguardi inclusivi;
- ci si è accorti in breve della necessità di non stereotipare le nuove figure del progetto (sentinelle, tegole, attivatori) perché si sarebbe ricaduti in un modello sbagliato, in cui ci sarebbe stato spazio solo per qualcuno;
- da una formazione specifica si è passati a percorsi che lavorano piuttosto sul sé, sulla persona e su competenze olistiche di sistema.

Detto questo, è già possibile individuare con chiarezza alcuni elementi di successo e alcune fragilità.

ELEMENTI DI SUCCESSO

- I cittadini hanno desiderio di mettersi a disposizione e il sociale è un contesto dove con piacere ci si attiva: il Welfare dell'aggancio coglie con leggerezza questa disponibilità.
- C'è il desiderio diffuso di progetti comunitari e il coinvolgimento avviene più facilmente da parte dei cittadini coinvolti che dai servizi.
- Ci sono diffuse attenzioni e sensibilità che vanno raccolte, sostenute e accompagnate in percorsi di autorevolezza: il concetto di talento è gradito.
- Il progetto ha richiamato interessi notevoli a livello nazionale e questo ha permesso di avere ospiti illustri che hanno accompagnato il percorso con riflessioni e analisi, sempre estremamente utili sia perché soggetti terzi sia perché testimoni di mondi diversi e lontani (teatro, musica, accademia, cucina).
- La constatazione che oltre centocinquanta persone si definiscano "sentinelle" è una cosa importante perché diventa elemento di autorigenerazione.

### ELEMENTI DI FRAGILITÀ

- I servizi tradizionali e le professioni più consolidate hanno fatto fatica a confrontarsi con un progetto che ribalta ruoli e procedure, che mette l'utente in una posizione completamente differente e che lavora sulla comunità e non sul singolo.
- Gli interlocutori tradizionali hanno fatto fatica in quanto associazioni, comitati e gruppi di interesse non comprendono perché e come anche i singoli diventano interlocutori autorevoli.
- Il mondo politico e amministrativo si è trovato in difficoltà a valutare e misurare un progetto che lavora più sull'immateriale che sul materiale e su cui veniva richiesto un patrocinio particolarmente complesso.

Il progetto deve avere capacità generative proprie nel saper affrontare gli aspetti di maggiore fragilità, senza annullare né nascondere nulla, cercando piuttosto di vedere sempre possibili risorse nel pensiero divergente.



### **2.1.2. Dare spazio ai desideri delle persone**

*Si diffonda sempre più una cultura dell'incontro,  
capace di far cadere tutti i muri che ancora dividono il mondo,  
e non accada più che le persone innocenti siano perseguitate e  
perfino uccise a causa del loro credo e della loro religione.*

*Papa Francesco, Angelus, 9 novembre 2014*

#### *Il desiderio come fattore creativo*

L'etimologia del sostantivo desiderio - "mancanza di stelle" - è una delle più belle e affascinanti della lingua italiana: la stella è sinonimo di cose belle e alte e la sua assenza, la sua mancanza diventa anelito a ricercarla, volontà di superare il fatto che non ci sia.

Desiderio è dunque parola che rappresenta una ricerca, un movimento, un andare verso, e ogni progetto di comunità che riesca ad assecondare tale ricerca assume un grande valore rigenerativo.

Sarebbe importante porsi la domanda su cosa possa essere la bellezza nel contesto del welfare per dare un significato più pieno al processo di rigenerazione. Si potrebbe rispondere che la bellezza nel sociale è l'assicurare percorsi di fiducia per tutti, creare occasioni di benessere per ogni persona nel rispetto della propria religione, intendendo scelte di vita, modalità organizzative del proprio quotidiano e stili relazionali personali.

Allora il desiderio è motore della ricerca del bello, è dare autorevolezza alla capacità creativa del singolo; è dare fiducia a chi è disponibile a mettersi in gioco. Il desiderio diventa così elemento da cui non si può prescindere nel costruire progetti per la comunità e con la comunità, riconoscendo in esso il valore di poter delineare visioni future, magari anche utopiche, ma proprio per questo capaci di contenere e declinare immagini, sogni e volontà.

Il progetto Welfare dell'aggancio ha preso come proprio primo punto di partenza l'aurora della poesia dei Salmi (Salmo 129) vedendo in essa l'attesa di un mondo nuovo, un'attesa piena di desideri e di speranze.

Con quali percorsi si è cercato di dare fiducia ai desideri? Alcuni possono essere:

- formare persone in carico al servizio sociale perché possano divenire tegole, elemento di sostegno per altri;
- chiedere a parrucchiere, tabaccai, istruttori sportivi come si rapportano al disagio che incontrano e cosa possono insegnare ai professionisti della presa in carico;
- raccogliere informazioni dai cittadini che in questo momento non hanno bisogno dei servizi, su come si immaginano la collaborazione fra i professionisti e fra le diverse competenze;
- dare fiducia ai soggetti che non sanno chiedere aiuto perché non hanno mai avuto bisogno dei servizi e solo ora, per eventi straordinari, si trovano in condizioni di fragilità;
- dare dignità ai sussidi economici offerti ai cittadini in difficoltà finanziaria chiedendo loro uno scambio di ore di volontariato e salvaguardando, in questo modo, il valore delle persone e il loro desiderio di riscatto;

- dare dignità a chi riceve aiuti alimentari mediante una gestione dell'Emporio solidale, improntata ai valori del welfare dell'aggancio e capace di generare risorse autonome da parte dei cittadini;
- riconoscere agli operatori la fatica del lavorare per emergenze, dando fiducia al desiderio di costruire una sinergia fra i diversi professionisti;
- dare valore ai desideri della politica di una comunità felice, salvaguardando le volontà dei singoli e negoziandone contenuti e modalità.

### *Costruire ponti e aprire piazze*

La costruzione di ponti e l'apertura di piazze, a cui bisognerebbe prestare attenzione anche nella progettazione reale di una città, in un progetto sociale di welfare diventa la valorizzazione del lavoro di relazione e dei percorsi di cura delle relazioni stesse. Per come sono oggi gli impianti urbanistici e per come sono progettati gli alloggi, nonché per le paure sociali sempre più numerose, le occasioni di incontro e le opportunità di relazioni nel territorio si sono rarefatte.

L'invito di Papa Francesco nell'Angelus del 9 novembre 2014 assume un valore soprattutto metaforico, nel vedere la città e la comunità come sistema di relazioni, come insieme di parole e pratiche per incontrare gli altri, come sperimentazione di empatia e di resilienza sociale.

La facilitazione come strumento di partecipazione e di negoziazione sui contenuti è in questo contesto sinonimo di competenza professionale specifica per dare corpo ai desideri dei singoli verso la costruzione di ponti, in modo che l'essere differenti non venga annullato in processi omologanti. Allo stesso modo, dare valore agli spazi di vita nei quartieri, nelle scuole, nei bar, nelle parrocchie, nelle strade, in ogni contesto dove i cittadini si organizzano, assume la connotazione di strategia perseguita e voluta, non solo come riconoscimento della democrazia, ma anche come salvaguardia di tutte le libertà.

Il progetto Welfare dell'aggancio ha cercato di aprire questi ponti e queste piazze attraverso numerose azioni:

- predisporre in modo condiviso fra operatori sociali e sanitari una scheda di accesso ai pazienti cronici della Casa della salute con rilevazione dei dati dei determinanti di salute sia sociali che sanitari;
- nominare porte di comunità alcuni spazi fra loro differenti riconoscendo ad operatori diversi la capacità di accogliere e di agganciare (sportello sociale, asilo nido, Casa della salute);
- programmare percorsi formativi condivisi fra operatori di contesti differenti e volontari per rendere comune il linguaggio e, con esso, gli obiettivi e le strategie;
- costruire una mappa delle sentinelle, prendendo nota di professionisti, servizi, volontari per condividere anche graficamente il sentirsi parte di un unico progetto;
- costruire un racconto condiviso attraverso le voci dei diversi protagonisti del welfare dell'aggancio, riconoscendo a tutti le stesse capacità e autonomie per fare comprendere come dalle voci dei singoli sia possibile avere un insieme armonioso e affascinante;

- programmare incontri con testimoni della contemporaneità (medici, dirigenti della sanità, cantanti, conduttori radiofonici, attori, esperti di agricoltura, ...) chiedendo una riflessione personale sulle parole significative del progetto e sulla propria storia personale, non immune da fragilità;
- creare occasioni di riflessione scritta sia da parte dei protagonisti con competenze differenti sia con la collaborazione di esperti esterni per rendere oggettivi e fissati nel tempo alcuni sguardi provenienti da contesti diversi;
- avviare sperimentazioni (merenda alla Casa della salute e attivazione degli imprenditori vicini per l'Emporio solidale) con il coinvolgimento di professionisti e di attivatori di sentinelle volontari.

In generale l'intero progetto Welfare dell'aggancio si muove nel modellare una città viva e aperta, nella quale l'incontro sia facilitato, dove la relazione rappresenti un valore aggiunto nel percorso di costruzione della risposta a un bisogno e dove lo spazio (urbano o di casa) assuma sempre più la connotazione delle persone che ci abitano, lì si incontrano o comunque in qualche modo lo vivono.

#### *Benessere come bene comune*

Il concetto di bene comune, di recente utilizzato frequentemente, ha assunto una connotazione molto materiale, legata di volta in volta ad edifici, strade, aree verdi.

Altrettanto valore si può riconoscere ai beni comuni immateriali, intendendo con questa definizione alcuni elementi peculiari dell'essere parte di una comunità. Fra di essi il benessere e la salute possono essere intesi come un bene comune primario, che è dovere di ciascuno salvaguardare e tutelare; si può quindi immaginare una città che si cura come una grande Casa della salute, nella quale tutti i protagonisti del welfare dell'aggancio possono interagire nella costruzione delle condizioni di benessere, sia per le specifiche competenze professionali sia per la connotazione di laboratorio di comunità che il progetto ha da sempre promosso.

In questo percorso assume valore il pensare per problemi, senza soluzioni preconfezionate, imparando al contrario a costruire valore condiviso; ha importanza anche essere felici delle esperienze, rendendole patrimonio di tutti gli interlocutori, con generosità; è fondamentale impegnarsi nella cura dei processi verso un passaggio sempre più forte dall'io al noi. Lavorare sul bene comune immateriale significa sperimentare l'insolito sia fra i professionisti sia nella comunità, e vuole dire anche riconoscere i nuovi abitanti della città e vedere le nuove esigenze professionali.

I percorsi del welfare dell'aggancio orientati a favorire il riconoscimento del benessere e della salute come bene immateriale sono stati numerosi:

- coinvolgimento delle istituzioni locali (Comune, Azienda USL, scuola) nella costruzione del piano strategico annuale del progetto;
- Cabina di regia allargata, con programmazione e monitoraggio delle attività in modo condiviso anche con i servizi educativi, di informazione e di comunicazione;
- approvazione del Patto di comunità, costruito a seguito del percorso partecipativo da parte del Consiglio comunale;

- presentazione del Patto di comunità ad associazioni, Consigli di zona e realtà significative del territorio;
- incontri/testimonianze sul tema del benessere e della salute;
- formazione di professionisti sulle tematiche del *counseling* motivazionale e delle tecniche di auto-mutuo-aiuto, per promuovere competenze diffuse nel concetto olistico di salute;
- organizzazione di convegni per la presentazione dei dati statistici elaborati sulla base delle schede di accesso compilate alla Casa della salute, sottolineando il valore di uno strumento capace di raccogliere informazioni su tutti gli elementi relativi alla salute di un individuo.

### **2.1.3. Storie per una città felice**

*Hanno vinto le corsie preferenziali  
hanno vinto le metropolitane  
hanno vinto le rotonde  
e i porti a quadrifoglio  
alle uscite autostradali  
Hanno vinto i parcheggi in doppia fila  
quelli multipiano  
vicino agli aeroporti  
...  
ma ha perso la città  
ha perso un sogno  
abbiamo perso il fiato per parlarci  
ha perso la città ha perso la comunità  
abbiamo perso la voglia di aiutarci  
Niccolò Fabi, Ha perso la città*

#### *Libertà come progetto comunitario*

Un altro punto di partenza nella riflessione verso il welfare dell'aggancio è stato il concetto di libertà, intesa non tanto come fatto individuale quanto piuttosto come fatto sociale. La certezza per una comunità di potersi autodeterminare nelle proprie scelte fondamentali, recuperando - accanto alla democrazia rappresentativa - anche frammenti di democrazia diretta, assicura autorevolezza agli Enti decisori e favorisce una ricchezza di proposte e di suggerimenti.

La libertà, intesa come progetto di relazione, diventa generativa - cioè produttrice e creativa di risorse - e assicura gli strumenti - anche culturali - per fronteggiare la crisi. Ad essa occorre accompagnare mitezza e leggerezza per assicurare uno sguardo buono e perché la solitudine, momento fondamentale nella crescita di ognuno di noi, non divenga occasione di arroganza e di superbia.

Pronunciare anche solo la parola "libertà" oggi sembra difficile: lo si fa per abitudine, per cortesia, a volte con superficialità. Ma la volontà può compiere magie buone, può fare ritrovare una bella risata senza stanchezza dentro o un abbraccio caldo, dove sciogliersi e sentire l'anima e il cuore dell'altro.

Il progetto Welfare dell'aggancio è tutto questo perché:

- il rapporto caldo con ognuno dei protagonisti è stato fin dall'inizio la prerogativa nel chiamare a raccolta i cittadini, privilegiando sempre la relazione diretta ad altri strumenti, più rapidi ma impersonali;
- la costruzione di momenti assembleari, mai chiusi su una posizione preconstituita ma aperti anche alle differenze e alle divergenze, ha costruito rispetto e autorevolezza attorno al progetto;
- la posizione degli Enti decisori, in particolare degli amministratori del Comune di Cervia, di restare in punta di piedi rispetto alla vertigine creata dall'innovazione senza pretendere risultati immediati è stato un elemento di salvaguardia di libertà e di cultura;
- la possibilità per tutti - professionisti e volontari - di aderire alla idealità del progetto con i propri tempi e modi, senza pretendere uniformità e omologazione ha creato una modalità "a porte girevoli" funzionale alla libertà di ciascuno;
- guardare in modo empatico ciò che sta fuori ciascuno dei partecipanti ha arricchito il pensiero, creando le condizioni per sentirsi liberamente parte di una comunità ampia che travalica sé e il proprio gruppo;
- creare le condizioni perché ognuno si risollevi dal disagio, dando fiducia alle possibilità di riscatto, ha segnato il modo di lavorare nei servizi e ha modificato atteggiamenti e sguardi dei professionisti nel loro lavoro quotidiano di cura e di presa in carico;
- con i percorsi di accompagnamento per l'amministrazione di sostegno, il progetto ha garantito occasioni di libertà personale anche in situazioni di forte tutela e ha permesso ai volontari di interagire con le persone fragili con discrezione e attenzione;
- con i percorsi per gli *helper* si è costruita la possibilità di aiutare se stessi aiutando gli altri, percependosi utili, mostrandosi propositivi e attivandosi in prima persona nel generare relazioni sociali;
- all'attivatore (sentinella consapevole) è stata riconosciuta la libertà di promuovere un cambiamento strutturale con il proprio stile, che parta dai gesti quotidiani, dal proprio condominio, dagli incontri al bar: sentinelle e attivatori non hanno distintivi, non hanno regole da sottoscrivere, si muovono nella comunità con modalità differenti, accomunati però dall'obiettivo di rendere quella comunità attenta ed empatica.

### *Politicità dell'agire professionale*

Chi lavora nel sociale non può non avere un progetto politico-culturale, deve necessariamente avere un orizzonte e una prospettiva verso cui orientare il proprio quotidiano. Lavorare negli spazi del welfare significa non lasciare fuori i problemi, ma raccogliarli e assumere su di sé la responsabilità di una lettura dei bisogni, generatrice di nuove ipotesi e nuove sfide.

L'agire professionale - in particolare degli operatori, ma anche dei volontari, quando assumono l'autorevolezza di un compito e una responsabilità pubblica - non può quindi non avere una connotazione politica, nel senso sia di mettersi a disposizione della *polis* sia di costruire scenari futuri.

Peraltro la relazione di cura e di aiuto è capace di sprigionare energia particolare, in grado anche di portare il valore dell'umanità in chi amministra la città. Si tratta di un aspetto cruciale: chi lavora o è coinvolto nel welfare ha la capacità di creare valore aggiunto nelle istituzioni e nella comunità, in quanto ha una visione olistica della complessità e la volontà di dare valore alle relazioni. Le professioni del welfare devono quindi avere un ruolo sempre più strategico nella costruzione delle politiche e nel disegno urbanistico delle città, perché sono le uniche capaci di confrontarsi con alcuni elementi peculiari dell'identità della contemporaneità.

In tale contesto la sentinella (professionista, volontaria o cittadino anche inconsapevole) è una persona capace di attenzione, fonte di collegamento tra cittadini e istituzioni, attenta a organizzare momenti di confronto per condividere pratiche e percorsi comuni, che diventano necessariamente rinnovamento del capitale sociale, senza il quale la condivisione delle conoscenze e la produttività umana possono significativamente ridursi.

Cultura e valori di un'organizzazione e di una comunità legittimano e alimentano strutture e processi organizzativi; strutture e processi supportano la pratica di valori; la strategia è una risposta coesiva alle sfide: né un documento né una precisazione, ma un approccio globale basato sulla diagnosi di una sfida.

Il progetto Welfare dell'aggancio si inserisce in tale prospettiva perché:

- ha cercato da subito di trasformare l'ordinario in straordinario, dando valore ai dati dell'esperienza professionale per la definizione di politiche;
- ha dato autorevolezza al talento sociale di parrucchiere, bancari, amministratori di condominio e altre figure professionali, chiamandoli a diventare protagonisti di un progetto politico-culturale di comunità;
- ha chiesto ai professionisti del welfare sanitari e sociali di allearsi per elaborare insieme dati, analisi e riflessioni nella Cabina di regia e nelle sperimentazioni, da proporre ai soggetti decisori di politiche;
- ha proposto ai professionisti di andare verso la sofferenza a mani vuote, senza progetti precostituiti, senza pregiudizi, per aiutare la persona fragile a far maturare tutte le proprie risorse;
- ha cercato di far nascere la speranza dell'aurora, di un mondo nuovo, e soprattutto la consapevolezza che questa sfida fosse possibile: il valore politico di tutto ciò è innegabile perché chiede ai singoli di uscire nelle piazze, alle associazioni di aprirsi e alle Istituzioni di ascoltare;
- ha organizzato spazi di incontri formali (fra sentinelle, tegole, attivatori, ...) e informali (feste, cene, teatro) perché da essi scaturisse amore per le relazioni e per la cura del bene comune immateriale;
- con i momenti pubblici e con le analisi, anche ironiche, chieste ai testimoni ha contribuito a fare crescere il desiderio profondo di cose in comune, di parole in comune, di una città in comune.

### *Città dei desideri e non delle paure*

L'aspirazione all'aurora è stata la svolta ideativa del progetto e ha accompagnato ogni fase di riprogettazione e di riflessione nella consapevolezza che la necessità odierna sia avere la capacità di affrontare la sfida della complessità della realtà, cioè di cogliere le connessioni, le interazioni e le implicazioni reciproche.

La fiducia in un mondo possibile, il sogno di una città che sa prendersi cura di sé attraverso una pluralità di protagonisti devono diventare struttura; la cultura che sottende a questi valori deve riuscire a plasmare e declinare l'organizzazione della città e dei servizi in modo strutturale.

Assumere come dato di partenza che la presenza degli altri rappresenta la nascita di opportunità vuole dire diventare generativi verso una "città del noi", capace di affrontare le sfide con creatività e leggerezza. Significa inoltre andare oltre le paure che la crisi, le fragilità e le sfide fanno naturalmente sorgere in ciascuno di noi, consapevoli che le risorse vengono dai ponti costruiti, dalle piazze aperte e dalle parole scambiate.

La città dei desideri si è svelata nel progetto Welfare dell'aggancio attraverso:

- il Patto di comunità sul welfare costruito in un percorso partecipativo coi cittadini e approvato dal Consiglio comunale;
- l'incontro con l'insolito come il Teatro dell'oppresso o con la vertigine di linguaggi irrispettosi (radio e teatro), che hanno fatto capire lo sguardo di interesse da parte di altri mondi;
- il glossario delle parole nuove o dei significativi nuovi dati a parole del linguaggio comune, costruito durante laboratori aperti a protagonisti differenti accomunati dal desiderio di descrivere insieme il mondo dell'aurora;
- l'accoglienza comunitaria dei richiedenti asilo, cercando di costruire una cultura basata non sulla paura della differenza, ma sulla generazione di relazioni nuove;
- la raccolta di storie individuali dei diversi protagonisti del progetto confluite in una narrazione collettiva come storia delle storie, creata insieme con il compito di tradurre in azioni le idee, protendendosi verso obiettivi e superando ostacoli, valorizzando anche le comparse più semplici. È di fatto la storia di un'aspirazione (... diventare una comunità che si cura di sé), vissuta da punti di vista originali (... che danno origine a ruoli unici) e angoli di vita differenti (che arricchiscono di relazioni varie). Lo strumento stesso della narrazione collettiva (dove altre storie si dispongono attorno ai segni noti, distinguendosi all'inizio, mescolandosi nello sviluppo, componendosi nella risoluzione) è esemplificativo di come si lavora quotidianamente nel welfare dell'aggancio.

Un ultimo pensiero va dedicato a un ricordo d'infanzia, a un gioco particolarmente caro, perché faceva vivere emozioni e sensazioni (anche fisiche) particolari e uniche: il "calcinculo".

Il welfare dell'aggancio è un volo in alto, spensierato e leggero, alla ricerca di verità sempre più alte; poi qualcuno dietro, e solo lui, può aiutarti ad andare ancora più in su, per poi tornare necessariamente in basso, in un equilibrio instabile verso la vertigine e la stabilità. Il calcinculo fa sentire la brezza sul viso, la leggerezza di un volo comunque ancorato a una struttura solida, ma anche libero; sollevandosi da terra, si vede l'ordinario in un altro modo, si scopre la bellezza del guardare da lontano e si assapora con stupore il valore della solitudine riflessiva.

Il progetto Welfare dell'aggancio è anche tutto questo.

## 2.2. Pratiche e politiche per una città possibile<sup>3</sup>

*Succedeva sempre che a un certo punto uno alzava la testa... e la vedeva. È una cosa difficile da capire. Voglio dire... ci stavamo in più di mille, su quella nave, tra ricconi in viaggio, e emigranti, e gente strana, e noi... eppure c'era sempre uno, uno solo, uno che per primo... la vedeva. Magari era lì che stava mangiando, o passeggiando, semplicemente, sul ponte... magari era lì che si stava aggiustando i pantaloni... alzava la testa un attimo, buttava un occhio verso il mare... e la vedeva. Allora si inchiodava, lì dov'era, gli partiva il cuore a mille, e, sempre, tutte le maledette volte, giuro, sempre, si girava verso di noi, verso la nave, verso tutti, e gridava (piano e lentamente): l'America. Poi rimaneva lì, immobile, come se avesse dovuto entrare in una fotografia, con la faccia di uno che l'aveva fatta lui, l'America. La sera, dopo il lavoro, e le domeniche, si era fatto aiutare dal cognato, muratore, brava persona... prima aveva in mente qualcosa in compensato, poi... gli ha preso la mano, ha fatto l'America...*

*Quello che per primo vede l'America. Su ogni nave ce n'è uno. E non bisogna pensare che siano cose che succedono per caso, no... e nemmeno per una questione di diottrie, è il destino, quello. Quella è gente che da sempre c'aveva già quell'istante stampato nella vita. E quando erano bambini, tu potevi guardarli negli occhi, e se guardavi bene, già la vedevi, l'America, già lì pronta a scattare, a scivolare giù nei nervi e sangue e che ne so io, fino al cervello e da lì alla lingua, fin dentro quel grido, AMERICA, c'era già, in quegli occhi, di bambino, tutta, l'America.*

*Lì, ad aspettare.*

*Alessandro Baricco, Novecento. 1994*

### 2.2.1. Lavoro sociale come idea di città

*Quella è gente che da sempre c'aveva già quell'istante stampato nella vita.*

*Alessandro Baricco, Novecento. 1994*

In questi anni si stanno incrociando tanti sguardi con occhi spalancati, che ricercano e si muovono per un "mondo nuovo". Ognuno con la propria *mission* e tutti con l'aurora negli occhi, la propria America.

In un tempo nel quale nel mondo delle relazioni e della comunicazione più spesso prevalgono il lamento, la rabbia, la pretesa, la responsabilità degli altri, si stanno scoprendo innumerevoli e proteiformi spaccati di vita positivi e colorati. All'inizio del progetto, con il piccolo "pezzo di compensato" della citazione di Baricco, era impensabile che si delineassero contorni tanto inaspettati. Ci si predisponeva a fare una sorta di manutenzione dell'idea di welfare, tentando

---

<sup>3</sup> A cura di Amedeo Scelsa.

un'iniezione di rinnovamento per indurre cambiamenti nelle pratiche e nei servizi; e invece ci si è ritrovati tuffati in un mare aperto di risorse inattese e soprattutto inutilizzate.

Da anni, in ambito sociale e sanitario si annuncia e si tenta un cambiamento ormai indispensabile per adeguarsi al modificarsi del contesto sia demografico che sociale. L'invecchiamento della popolazione, l'allentamento delle reti di protezione sociale, la crisi economica, lo sprofondamento di ceti benestanti e professionali in condizioni di vulnerabilità "silenziosa" costringono ad aprirsi ad altri e nuovi paradigmi.

I servizi stessi sia in ambito sociale che sanitario spesso risultano in affanno, soffrendo la tensione del doversi rinnovare sotto la pressione del contesto socio-demografico in rapida evoluzione.

Nel 2010 la Deliberazione della Giunta regionale dell'Emilia-Romagna n. 291 inserisce nel panorama dei servizi territoriali le Case della salute; si inaugura la stagione dell'urgenza dell'integrazione e della multidisciplinarietà.

È sufficiente la proposta di nuovi servizi per rispondere efficacemente alla domanda di salute e di benessere?

Questa domanda ha fatto breccia nelle certezze; per chi opera nei servizi è rassicurante la protezione dei muri, in attesa di poter offrire risposte; ma disuguaglianze, vulnerabilità, fragilità spesso richiedono "iniziativa"; attendere passivamente la domanda il più delle volte fa aumentare le risposte negate per incapacità di intercettare il problema.

Se questa è la realtà è richiesto un "rischio" di esperienza, il mettersi in gioco, rinunciando alle certezze e alle comodità, lasciandosi coinvolgere in nuove sollecitazioni e facendosi interpellare da interrogativi fino a quel momento inediti. L'esperienza del mettersi in gioco, sia pure non comune, è densa di una miscela di ragione, sentimenti, aspettative, convinzioni, dubbi, che si arricchisce mano a mano che le esperienze si moltiplicano e i processi di maturazione della responsabilità personale si perfezionano.

Il welfare dell'aggancio rappresenta il metodo, l'esperienza del mettersi in gioco. Si opera fuori dai servizi e assieme alla comunità, nella consapevolezza di cooperare per il benessere collettivo. Professionisti, corpi intermedi, cittadini singoli e Istituzioni agiscono insieme per una alleanza nuova di corresponsabilità. Agire per e soprattutto con la comunità, rimodellando il background culturale del welfare cittadino: la comunità è capace di stare bene perché si prende cura di sé. Si scoprono tante persone disponibili, capaci di percepire, raccogliere, riconoscere e immedesimarsi con l'esperienza degli altri; persone desiderose di partecipare attivamente per una migliore qualità delle condizioni di salute e di benessere di tutta la comunità.

Il progetto Welfare dell'aggancio: più delle sentinelle... L'Aurora porta nel titolo la propria *mission*: la creazione di relazioni, reti, opportunità attraverso la scoperta e la assunzione della consapevolezza che ognuno è portatore di talenti da offrire per il ben-stare e il ben-essere comune. Nel titolo è indicata anche la *vision* molto impegnativa: il sentimento, la determinazione, la partecipazione e l'attesa dell'aurora, il "mondo nuovo".

*Non dubitare mai che un gruppo di cittadini impegnati e consapevoli possa cambiare il mondo: in effetti è solo così che è sempre andata.*

*Margaret Mead, antropologa statunitense*

Il "genio" del lavoro del progetto consiste nel togliere i muri e le settorializzazioni; nel creare osmosi fra servizi e territorio, fra professionisti e cittadini; nel condividere una *vision*, forse utopica, ma che non lascia tranquilli; nel cogliere il cambiamento dei bisogni, mettendo in gioco tutti i sensori della comunità.

E qualcosa sta cambiando.

### **2.2.2. Dalla persona il metodo**

Ogni organizzazione sociale, sanitaria, educativa vede nella persona il centro del proprio interesse; allo stesso modo i cittadini coinvolti e attivi come sentinelle "naturali" nella comunità condividono il medesimo obiettivo, assumendosi il carico di un lavoro capillare e attento di osservazione e raccolta delle trasformazioni sociali determinate dal modificarsi dei bisogni.

Il partire dalla persona non è sempre scontato. Nei servizi la *routine* quotidiana rischia di modificare la gerarchia valoriale e l'operatore diventa il centro di interesse a discapito della persona. La partecipazione attiva e "calda" dei cittadini facilita il mantenimento della tensione sull'oggetto: la persona.

In un ambiente come la Casa della salute Isotta Gervasi di Cervia, per mantenere alta l'attenzione alla persona, si è fatta manutenzione anche sulla metodologia clinica; addirittura la modalità di archiviazione dei dati porta al centro la persona. La scelta della classificazione internazionale delle cure primarie, uno strumento poco considerato dalla cultura medica italiana, conduce metodologicamente ad aprire il focus continuamente sulla persona attraverso la tracciabilità del percorso diagnostico-terapeutico a partire dal motivo dell'incontro e per tutto il sinuoso percorso che dovrebbe portare ad una diagnosi. Al centro è la persona e non la malattia; al centro vi sono le risorse da mettere in campo anche quando si è aggrediti dalla malattia.

Anche le scelte apparentemente più marginali portano in sé il *know how* che si vuole trasmettere. Si è ad esempio intervenuto sulle lunghe file in sala d'attesa, in particolare se per operazioni ripetitive come le prescrizioni per continuare terapie croniche: oltre che sopportare i disturbi della cronicità, i portatori di malattia cronica sono infatti costretti a impiegare ore del proprio tempo per farsi prescrivere dal medico i farmaci che assumono tutti i giorni. Il Ricemat ha risolto questo problema: ora tutte le persone con patologie croniche possono approvvigionarsi 24 ore al giorno e per 365 giorni all'anno dei farmaci di cui hanno necessità senza fare nessuna fila; con la propria tessera sanitaria si recano al distributore automatico collocato all'esterno della Casa della salute e selezionano i farmaci di cui hanno bisogno. Ovviamente il Ricemat rilascia i farmaci purché la persona si presenti regolarmente ai controlli stabiliti e assuma la cura secondo le posologie concordate (Scelsa, 2011).

Uno degli obiettivi delle Case della salute è quello di portare gli operatori del sociale più vicino ai luoghi di cura. Si tratta di un aspetto estremamente importante purché il tutto non si risolva nell'aggiungere una stanza dove collocare un assistente sociale.

Per evitare questo rischio, grazie alla cornice data dal welfare dell'aggancio, si è immaginato e realizzato uno Sportello sociale dematerializzato ovvero una struttura senza muri, fatta solo di persone attente e discrete nell'accogliere vulnerabilità e fragilità e nel relazionarsi con le persone prima ancora che con i pazienti. La progettazione di questo modo di fare Sportello si è concretizzata attraverso un periodo di formazione con il Servizio Politiche sociali del Comune di

Cervia, e dal 2013 tutte le componenti sociali della persona sono entrate nelle dinamiche della diagnosi e cura.

Nella Casa della salute l'accoglienza è fatta da infermieri poiché le professionalità coinvolte nella struttura sono medici e infermieri. Le infermiere svolgono anche attività segretariale; inoltre, assieme al team medico, svolgono attività di Sportello sociale dematerializzato, volto ad accogliere, prendersi carico e accompagnare le persone fragili e vulnerabili.

In una sorta di *back office* si sviluppano le relazioni con il Servizio Politiche sociali del Comune di Cervia. Questo lavoro non è visibile alle persone, le quali sono eventualmente accompagnate all'utilizzo di servizi o a gruppi di auto-aiuto o ad aprirsi alle risorse della comunità.

Questa esperienza è venuta incontro alla sensazione, maturata negli anni, di "freddezza" che si percepisce quando le istanze di salute e benessere delle persone vengono rinviate a un altro servizio: rinviare ad altri appare di per sé "respingente" e forse anche mortificante, rendendo nello stesso tempo più difficile una reale presa in carico globale, settorializzando le risposte e allontanando l'integrazione (Marcon, Scelsa, 2015).

*Le persone possono scordare quello che hai detto e anche quello che hai fatto, ma non scorderanno mai come le hai fatte sentire.*

*Maya Angelou, poetessa, attrice, narratrice e attivista del movimento americano per i diritti civili*

Tutto ciò è venuto avanti mentre in collaborazione con il Comune di Cervia si faceva partire il progetto Welfare dell'aggancio: più delle sentinelle ... l'Aurora, istituendo anche una Cabina di regia permanente. Elemento chiave del progetto era proporre la formazione di cittadini della comunità affinché la comunità stessa abbia maggiore consapevolezza del proprio ruolo e sia la prima sentinella delle situazioni di bisogno e delle loro trasformazioni spesso silenziose.

Pertanto, partendo dai presupposti del *chronic care model* (Bodenheimer *et al*, 2002; Wagner, 1998), infermieri e medici della Casa della salute oggi sono impegnati per:

- promuovere la cooperazione fra tutti i produttori di servizi per il benessere e la salute;
- favorire un approccio globale al trattamento delle fragilità e delle patologie a uno stadio precoce e indifferenziato, e un governo della presa in carico e della cura;
- favorire un approccio olistico ai problemi di salute nella loro dimensione biomedica, sociale, psicologica, culturale ed esistenziale;
- promuovere un orientamento alla comunità, ossia verso una responsabilità diffusa per la salute;
- affidare la prevenzione e la cura a *team* multidisciplinari nei quali l'integrazione di competenze non rappresenti una giustapposizione a priori o a posteriori ma una sinergia positiva al momento dell'evidenziarsi del problema, capace di creare una più adeguata e discreta risposta alle fragilità che si ritrovano nelle pieghe della cronicità, ottimizzando anche la sostenibilità economica;
- promuovere l'autocura sulle proprie fragilità e sulle proprie patologie da parte dei singoli, guidati nel cogliere le risorse disponibili della comunità.

In questa prospettiva, lo Sportello sociale dematerializzato mira a fare sì che le fragilità evidenti o nascoste nelle maglie della cronicità possano essere raccolte nel momento in cui vengono comunicate o si manifestano, predisponendo già percorsi empatici di sostegno, ovvero percorsi capaci di entrare in risonanza con la domanda di salute dei cittadini e di fornire risposte non settoriali ma integrate.

Se empatia significa "mettersi nei panni dell'altro", gli operatori sono formati affinché colgano la complessità del bisogno dell'altro e attivino con l'altro e con la comunità risposte quanto più articolate, integrate, complesse ed empatiche. È questo un nuovo modo di prendersi cura della persona prima che del paziente.

L'idea di Sportello sociale dematerializzato è stata estesa anche ai servizi educativi oltre che ai servizi alla persona del Comune, ed è stata coinvolta la Cabina di regia del progetto. Insieme si è provveduto alla formazione, con la prospettiva di investire tutta la comunità, gli ambienti professionali, gli ambienti organizzati e informali, e i cittadini "sentinella".

Tra i risultati promettenti ottenuti dalla prima sperimentazione sono da richiamare:

- elaborazione di una griglia sanitaria e sociale condivisa con il Servizio Politiche sociali del Comune, sulla quale è possibile registrare lo stato di salute fisico e psico-sociale, annotando tra l'altro la composizione del nucleo familiare e il problema sociale e psico-sociale portato dalla persona (povertà/difficoltà economica; problema da approvvigionamento alimentare, da disoccupazione; da malattia, perdita o morte del partner; da relazione con un amico, con un parente o membro familiare; aggressione/evento nocivo);
- formazione del *team* della Casa della salute, condivisione di griglia di accesso e di *follow up* con i Servizi alla persona dell'Ente locale, aggiornamento sul quadro informativo completo e sulla rete dei servizi, dato che il team deve essere capace - a seconda del problema presentato dalla persona - di indirizzarla ai servizi appropriati e di prendersi in carico empaticamente del problema.

Può essere utile riportare alcune prime riflessioni poiché hanno dato forza e conferme agli operatori coinvolti nella sperimentazione.

La *mission* della medicina di famiglia da tempo si colloca nell'alveo del modello bio-psico-sociale della salute. Fare proprio questo modello significa accettare la sfida di relazionarsi con la persona e con l'intera comunità in modo nuovo, guardando non solo a quello che manca e non va, ma anche alle risorse presenti - ma spesso non percepite - nel singolo e nella comunità in cui è inserito.

Per rendere diffusa questa pratica, i medici di medicina generale devono fare uno sforzo di cambiamento e i servizi del territorio devono rinnovarsi; è indispensabile evitare che le Case della salute diventino il luogo della giustapposizione di servizi ancora da integrare: se si continua a lavorare per giustapposizioni l'integrazione tanto richiamata continuerà a restare una chimera.

È comunque vero che molto di ciò che le Case della salute potranno essere non è stato né sperimentato né scritto; il libro è ancora con molte pagine bianche e quelle scritte sono spesso l'esito di elaborazioni a tavolino di chi ha responsabilità organizzative, ma non si occupa di medicina della persona e quindi della comunità. La nuova riorganizzazione del territorio deve avvenire attraverso un forte coinvolgimento di coloro che quotidianamente abitano e vivono le realtà cittadine, che si spendono per un welfare di comunità non paternalistico; si devono cioè

rivedere le politiche *top-down*, più spesso foriere di involuzioni organizzative che di facilitazione relazionali, per evitare - grazie alla partecipazione della comunità - quell'alone di malcontento che circonda i servizi socio-sanitari.

Se diventeranno organizzativamente e quindi culturalmente solo nuovi ospedali di piccole dimensioni, le Case della salute perderanno la grande opportunità di cambiamento, la grande possibilità di diventare risorsa con e per la comunità.

Le sperimentazioni sono e saranno i banchi di prova di una sanità che si propone grvida di cambiamenti. Se si propongono modelli ospedalocentrici da diffondere sul territorio o concentrazioni di servizi in un unico spazio, si rischia di involvere il sistema invece che semplificarlo, chiudendo le aspettative di rinnovamento con operazioni di facciata, e ancora una volta respingendo la persona dall'essere al centro.

La sperimentazione maturata nella Casa della salute Isotta Gervasi di Cervia, nella dinamica di trasformarsi e riflettere nell'agire, ha fatto definire il suo Sportello sociale come dematerializzato. Definirsi sportello (struttura che risponde a un bisogno) significa rinviare ad altri un problema e diventare talvolta respingente verso chi comunica una fragilità: "non mi prendo in carico il problema che mi hai comunicato, però ti mando altrove dove esporrai di nuovo ciò di cui mi hai riferito"; dematerializzato vuole sottolineare che la presa in carico empatica non è legata alla struttura sportello ma alla cultura sottesa.

I *team* sono così costretti a ripensarsi continuamente, a fare reale presa in carico come nell'icona di San Cristoforo (il santo che porta in spalla un bimbo, prendendolo davvero su di sé), rifuggendo dall'accontentarsi del numero dei contatti - magari alto - e aspirando alla loro qualità. Si vuole continuare a sperimentare un movimento di ri-acculturazione per un nuovo modo di avvicinare, accogliere e accompagnare nuove e vecchie fragilità. Il termine Sportello non si addice più a un paradigma che vira verso l'iniziativa, l'andare incontro, l'andare verso, perché l'area della vulnerabilità sociale si è modificata. Essa è diventata la vera emergenza sociale: da una condizione che era salvaguardata dalle reti di protezione sociale capaci di sostenere le *defaillance* passeggera, la vulnerabilità sociale è passata negli ultimi quindici anni a una prevalenza di circa il 30% della popolazione.

Oggi le maggiori criticità sono paradossalmente meno legate alla marginalità, ferma storicamente a una prevalenza dell'1-3% e che si mantiene sostanzialmente costante: le persone riconosciute come "marginali" sono note ai servizi e ad essi si rivolgono storicamente.

Le persone un tempo benestanti o di un ceto medio che nella pre-crisi ha vissuto senza limiti, che ora sono indebitate e non più in grado di fare fronte economicamente ai debiti, oppure laureati e professionisti in difficoltà per la crisi economica, non si rivolgono ai servizi, perché non li riconoscono come capaci di aiutarli a uscire da questa situazione. Quest'area della vulnerabilità, ancora ricca di risorse proprie, deve essere sostenuta, si debbono creare attorno ad essa reti di protezione e di sostegno perché non sprofondi nella marginalità, con conseguenze catastrofiche sui servizi e sulla sostenibilità del sistema.

Per intercettare l'area della vulnerabilità sono necessari ascolto, attenzione, discrezione, capacità di relazioni calde, vicinanza. Le Case della salute devono essere luoghi con professionalità formate e operative in tal senso; devono essere motore per le comunità e contribuire alla assunzione di consapevolezza di ruolo della comunità.

La sperimentazione in corso consiste nel "rischiare" che le *mission* delle professionalità coinvolte siano attraversate "ontologicamente" dall'urgenza che il contesto richiede. La sfida sta nello scommettere sulla cultura per cambiare le strutture. Tale apparente immaterialità, dematerializzazione, permette di utilizzare la vecchia, calda empatia per processare le vulnerabilità; ciò significa eleggere l'empatia a metodo, ovvero a cultura. In tale prospettiva resta lo spazio per aggredire l'utopia, la possibilità cioè che l'empatia relazionale possa aggiungere, spingere e indurre a un'empatia di sistema. Questo approccio penetra ontologicamente le *mission*, rimette in gioco le sicurezze di ognuno e spinge verso un cambiamento di sistema. Le Case della salute possono avere questa forza se si coinvolgeranno in un movimento di partecipazione assieme a tutta la comunità.

È stata chiamata "cultura dell'empatia" perché possa influenzare la costruzione o il ripensamento dei servizi tanto da renderli capaci di offrire risposte che guardano negli occhi le persone. Una tale cultura, partecipata con la comunità, accresce la qualità tacita ovvero la qualità percepita, messa in crisi dalla standardizzazione dei modi con cui si risponde ai bisogni, che non sono invece né comprimibili né standardizzabili (Zamagni, 2013).

### **2.3. Umanità al centro dei servizi<sup>4</sup>**

I servizi sociali hanno assimilato negli ultimi anni specializzazioni e competenze, arricchendosi di teorie, metodologie, prassi trasmesse da un sapere accademico di esperti del sociale. Non è difficile riconoscere che le specializzazioni possono far perdere di vista la singolarità di ogni persona, non si è esenti dal rischio di scivolare nel giudizio e nella valutazione dell'altro, producendo una reazione di allontanamento e non di avvicinamento all'altro. Questo non significa che gli operatori non debbano formarsi o che sia inutile studiare avvicinandosi alle diverse teorie, ma poi il rischio di non sentirlo nella sua soggettività.

Il welfare dell'aggancio fin dai primi movimenti propone un cambio di prospettiva: aprirsi alla città, chiamare i cittadini per divulgare la conoscenza e la funzione dei servizi; ha significato da subito avvicinare le persone alle istituzioni. Non si tratta di accogliere l'altro, il suo disagio, il suo bisogno più o meno complesso con un sapere in più; non c'è presa in carico perché si possiede un sapere; c'è presa in carico se si è incuriositi da questo incontro, se si ascolta l'altro come se fosse la prima volta, nonostante i titoli e le specializzazioni, se si crede che ogni incontro possa produrre una nuova occasione di cambiamento.

I testimoni sono stati invitati per esprimere un parere, un loro sentire, proprio una testimonianza sul concetto di comunità, benessere, territorio competente e responsabile. Hanno parlato a tutti, da posizioni e saperi diversi, qualcuno ha suggerito di accogliere l'altro a mani vuote, di non indietreggiare mai, anche se a volte il dolore dell'altro può fare riemergere qualcosa anche in chi ascolta. Per non indietreggiare di fronte al dolore, per riuscire ad andare incontro, per poter dire "io ci sono", per "esserci", è necessario avere sempre voglia di mettere in discussione il vecchio e non temere che il nuovo sia un lavoro in più. Il nuovo è stato inteso come un diverso utilizzo di tempo e risorse, non qualcosa che si va ad esaurire, ma che aumenta con la pratica e con il fare.

---

<sup>4</sup> A cura di Cristina Zani.

Umanità significa potere prima di tutto cogliere la funzionalità o meno di protocolli, orientamenti, regolamenti in uso. Se l'attuale sistema crea scarti, cioè qualcosa o qualcuno rimane fuori dagli accessi, bisogna fermarsi: è necessario interrogarsi sul modo di fare e rinnovare il desiderio di ascoltare, riflettere sulla curiosità che spinge ad occuparsi degli altri.

### ***2.3.1. Una riflessione sui legami sociali***

In un contesto di politiche sociali, per prendersi in carico l'altro è indispensabile umanizzare e proteggere tutti i suoi legami familiari; quindi l'"altro" va in realtà inteso al plurale, come "altri". Per ogni persona il familiare è il primo sociale, ed è proprio in questo ambito che spesso le cose non vanno bene: sanare queste smagliature fa parte di una presa in carico completa, nel rispetto di ogni individuo, riconoscendo unicità e soggettività ad ogni storia. Sembra essere sempre più difficile per l'uomo affrontare relazioni affettive importanti, il più delle volte perché si carica l'altro di grossi investimenti e aspettative: più si investe sull'altro, più si corre il rischio che l'altro deluda. Le famiglie che si rivolgono ai servizi, oltre al loro disagio di ordine reale, sociale, economico, sono immerse come tutti nelle difficoltà della società attuale. Il più delle volte portano il dolore di affetti andati male, o tutte le difficoltà inerenti all'abbandono e all'impossibilità a separarsi. Accogliere l'altro nella sua interezza significa anche aiutarlo a ripercorrere i passaggi della propria vita, attraverso i suoi legami più importanti.

### ***2.3.2. I luoghi per vivere***

A volte è necessario accettare che certi legami vanno sciolti, ma non è un arrendersi, è il momento di rivolgersi ad altre istituzioni, facendosi comunque carico del dolore di chi si separa dal genitore anziano, dal figlio ammalato, dal coniuge che è diventato ingestibile.

Umanizzare questi momenti della vita significa anche umanizzare le istituzioni che accolgono, aprire ai bisogni, mantenere vivi e caldi i legami con l'esterno. Questo non significa solamente aprirsi all'esterno, o limitarsi a rari momenti dove si entra, si fa visita alle strutture portando qualcosa, una festa o altri momenti di divertimento, come avviene nelle case di riposo o nei centri residenziali per disabili.

Si è troppo abituati a vivere le strutture di accoglienza come luoghi che depersonalizzano, tolgono soggettività. Chi entra in struttura abbandona la famiglia, la casa, i propri oggetti e - aspetto ancora più mortificante - le proprie abitudini. Ci si sente obbligati ad accettare tutte le regole organizzative che, già ad una semplice analisi, non sono quasi mai fatte per gli ospiti ma per un buon funzionamento del lavoro e della struttura: l'ora di alzarsi, l'ora di mangiare, l'ora di andare a letto devono rientrare in una buona organizzazione.

Umanizzare i servizi significa tenere conto di tutto questo, riuscire a far coincidere i bisogni di ognuno con una vita comunitaria. Queste istituzioni possono così imparare a rispondere ai bisogni diffusi, ricordando che ognuno ha diritto a un progetto, che fa parte della sua vita anche se non abita più in famiglia.

Le politiche partecipative possono occuparsi anche di questo tipo di politiche: tutti - dai giovani agli anziani - possono esprimere un valore e un giudizio su come immaginano e vogliono le istituzioni, dalle scuole a tutte le strutture di accoglienza, che possono e devono rappresentare l'inizio di una nuova fase della vita e non la fine di un percorso.

I progetti di vita di ognuno, sia per chi accede ai servizi per un tempo limitato, sia per chi necessita di un rapporto permanente, non possono tralasciare il progetto di vita e la tutela di ogni legame sociale.

### ***2.3.3. Fragilità come risorsa***

Non è facile descrivere come una fragilità può diventare risorsa; si può provare a riflettere su cosa è una fragilità per l'essere umano.

Attribuire al significativo fragilità il significato di mancanza può essere un punto di partenza. La mancanza è fisiologica per ogni essere umano, la si può negare, si fa finta di niente, si è tristi e insoddisfatti, ma non si sa il motivo; oppure si possono attuare degli spostamenti, per cui si riempie la mancanza di oggetti e materiali e ci si sente in sintonia con la società moderna. Si consuma tutto, all'infinito, anche senza goderne, l'importante è riempirsi. Ma è un pallido tentativo, prima o poi l'insoddisfazione torna, più dirompente di prima.

L'essere umano ha un'altra possibilità: fare i conti con la propria mancanza, anche se è dolorosa. Percepire la mancanza permette di capire che qualcosa non sta funzionando: questa è la condizione necessaria che spinge verso l'altro, si sente l'utilità e il bisogno di articolare una domanda di aiuto. In altre parole, se non si riconosce e si coglie una certa insoddisfazione, non si sente il bisogno di fare legami con gli altri. È questa spinta verso l'altro che permette di chiedere aiuto. A volte è complicato; qualcuno che ha già sperimentato la propria richiesta di aiuto può dare una mano a chi è in difficoltà o sente impedimenti a rivolgersi ai servizi.

In fin dei conti, i servizi vengono troppo spesso percepiti dai cittadini come istituzioni forti, rigide e lontane. Gli interventi del welfare dell'aggancio servono anche ad avvicinare le istituzioni ai servizi: gli attivatori, le sentinelle, le tegole sono un buon ponte, una buona occasione per avvicinare le persone alle istituzioni.

Anche le istituzioni che devono continuamente riconoscere le mancanze ma anche i propri talenti, e devono diffonderli sia trasversalmente nei vari servizi, sia verso l'esterno.

L'obiettivo di lavorare per il benessere di tutti rimane prioritario, ma spingersi fuori dai servizi e dagli uffici è il movimento necessario per andare a cogliere il bisogno della città, per riconoscere e promuovere i talenti di ciascuno. È necessario inoltre stare vicino a tutte le associazioni che nascono sul territorio senza imporre uno stile predefinito, creare insieme momenti formativi, riconoscendo i loro partecipanti come sentinelle attente che percepiscono disagi e difficoltà.

Non bisogna dimenticarsi come nascono le associazioni, e come a volte esse si sentano lontane dalle istituzioni pubbliche. Ogni gruppo si unisce, condivide tempi e passioni perché si lega a un ideale, oppure si identifica a un bisogno che può essere la fragilità di alcuni, e allora il gruppo può diventare una risorsa. Ma in ogni gruppo ci sono dinamiche che vanno gestite, le cose funzionano quando c'è una buona distribuzione di responsabilità, quando si pone attenzione sull'ideale che deve rimanere un obiettivo comune ma non un pensiero unico, deve lasciare spazio ad altri

pensieri, senza contrapporsi, siano pensieri delle istituzioni, dei singoli o di altre associazioni. Devono essere pensieri per una comunità locale competente per affrontare insieme pensieri comuni.

#### **2.3.4. Cittadini colti e competenti**

Il welfare dell'aggancio contamina la città favorendo l'avvicinamento con la comunità di riferimento, intesa come servizi, istituzioni, Comune. Il welfare dell'aggancio dà importanza a concetti quali lavoro di comunità, vicinanza tra cittadini, consapevolezza che il problema di una persona è il problema di una comunità nel suo insieme.

Il concetto di benessere sociale non può essere in capo solo ai Servizi alla persona, ma deve coinvolgere tutti i servizi di un Ente locale: quelli che riguardano le politiche educative, la cultura, gli eventi che caratterizzano un territorio; i monumenti, le piazze, i musei (anche quelli a cielo aperto), la natura; beni materiali e immateriali che non solo creano cultura, ma anche identità e appartenenza a un territorio. Se maggiormente conosciuti, sarà più facile amare e difendere questi luoghi, la loro bellezza: tutti i simboli che li rappresentano costruiscono la cultura della città e dei suoi cittadini.

Governare i simboli significa facilitare e rendere possibile l'impegno dei cittadini; favorire tutti i processi partecipativi significa non solo costruire una bella città, ma una città che si prende cura.

*Appena la donna delle pulizie capì dove indicava il capitano, uscì correndo da dietro i bidoni e urlò, È la mia barca, è la mia barca, bisogna perdonarle l'insolita rivendicazione di proprietà, a tutti i titoli abusiva, semplicemente la barca era quella che le era piaciuta. [...] Non volete venire con me a vedere dall'interno la vostra barca, Avete detto che era vostra.*

*Scusate, è stato solo perché mi piaceva.*

*Piacere è probabilmente il miglior modo di possedere, possedere è dev'essere il peggior modo di piacere.*

*José Saramago, Il racconto dell'isola sconosciuta. 1998*

Non può esserci benessere fisico se non c'è benessere psicologico e viceversa; un luogo per vivere deve contenere tutto questo, deve incentivare, educare i suoi abitanti al rispetto della cosa pubblica come appartenente a tutti, qualcosa che si può adottare e prendersene cura. Una bella città favorisce l'armonia e l'appartenenza delle persone al luogo, ma non è una città chiusa, si apre all'altro e ne condivide le risorse. Per essere di tutti, queste risorse devono distribuirsi fino alle periferie, ai luoghi dove è più facile sentirsi soli, soprattutto in caso di malattia.

L'impegno del welfare è anche quello di rendere la cultura e il sapere accessibili a tutti. Non si tratta solo della cultura accademica o del sapere universitario, ma anche della cultura e delle competenze che si trasmettono e a loro volta si apprendono in tutte le fasi della vita.

Aprire le istituzioni a tutti, promuovere eventi e renderli disponibili nei luoghi meno conosciuti e più inusuali può diventare l'occasione per condividere le competenze di alcuni, per trasmettere un sapere che si avvicina a un linguaggio e a una comunicazione comune, che suscita curiosità e interesse.

La competenza può anche essere intesa come "saperci fare", per esempio le persone che si occupano di altri rimanendo cittadini e non professionisti, che lavorano a fianco delle istituzioni, che riescono ad accogliere al di là del giudizio.

Ciò non significa non valorizzare il tecnicismo e la professionalità, ma questo non deve togliere spazio a chi riesce ad accogliere l'altro perché lo vede e lo riconosce, senza avere la pretesa di avere un sapere da trasmettere. In fin dei conti nascono così i rapporti d'amore, ci si incontra e ci si risponde.

Riconoscere i talenti di ognuno significa comunque esserci, essere presenti come operatori delle istituzioni per affrontare i problemi che emergono quando si incontra la sofferenza dell'altro. Bisogna fare i conti con il rischio - sempre umano e fisiologico - di pretendere dall'altro un cambiamento che egli non può sostenere, o ancora più mortificante di fare sentire l'altro - la persona che viene aiutata e accolta - in debito. Non si tratta di aprire debiti o crediti, ma di favorire offerte sincere e oneste.

Avvicinare i cittadini alle istituzioni significa abbandonare il bisogno di controllare, gestire, programmare senza tenere conto della volontà di tutti, e aprirsi invece sempre di più all'ospitalità e all'ascolto.

## **2.4. La ri-scoperta del lavoro comunitario: lo "stanzarsi" e il "contatto caldo"<sup>5</sup>**

Il lavoro sociale oggi si trova in una situazione di grande difficoltà, l'operatore è sempre più isolato e irrigidito dalla troppa burocrazia, in difficoltà nel cogliere i cambiamenti della società, sprovvisto spesso di strumenti adeguati a fornire risposte ai nuovi bisogni dei cittadini.

Per iniziare un percorso di cambiamento, un buon punto di partenza può essere la ri-scoperta del lavoro di comunità. La valorizzazione della dimensione comunitaria dell'agire sociale è tra gli obiettivi principali del welfare dell'aggancio, in particolare due elementi vanno in questa direzione:

- lo "stanzarsi" dell'operatore sociale, ovvero una conoscenza concreta del territorio, dei bisogni e delle risorse della cittadinanza;
- il "contatto caldo" nella comunicazione con i cittadini.

Secondo la terminologia del welfare dell'aggancio, "stanzarsi" significa

*mettersi a disposizione, uscire fuori, andare verso. La capacità degli operatori sociali di allargare il proprio sguardo differenziando le proprie pratiche di intervento e utilizzando la mappa delle reti di risorse del territorio, delle persone, dell'ambiente di vita.*

In questi anni i cittadini che si rivolgono al servizio sociale sono portatori di bisogni nuovi e complessi, ma anche di risorse preziose. La crisi economica e del lavoro crea nuove fragilità e porta negli uffici degli assistenti sociali cittadini che mai avrebbero pensato di avere bisogno di un contributo o di un sussidio, come ad esempio l'uomo di mezz'età, padre di famiglia che improvvisamente si trova disoccupato e in difficoltà economiche. L'operatore sociale deve così gestire il colloquio con un cittadino che chiede sì un aiuto, ma con la dignità di chi ha sempre

---

<sup>5</sup> A cura di Kim Santi.

lavorato e che sente la necessità di rendersi utile. La presa in carico diventa allora uno strumento per accogliere domande, bisogni, fragilità, ma anche competenze e disponibilità.

La pratica dello "stanzarsi" fa sì che l'operatore esca dal proprio ufficio per conoscere il territorio, frequentare luoghi e partecipare alle attività organizzate dai cittadini: il centro sociale degli anziani, la biblioteca, la parrocchia, il bar della piazza, ... Obiettivo finale è avere a disposizione una mappa ideale della città che indichi le risorse singole e collettive e le situazioni di necessità su cui intervenire, per creare tra queste collegamenti e agganci virtuosi, e soddisfare così la richiesta di coinvolgimento e impegno delle persone seguite dal Servizio. Può sembrare un'attività semplice, ma nella quotidianità del lavoro sociale è tutt'altro che scontata.

Grazie alla costruzione di una mappa delle risorse e delle fragilità e al desiderio delle persone di rendersi utili, sono nati all'interno del welfare dell'aggancio molti progetti di attivazione di cittadini. Inizialmente si è trattato di piccole sperimentazioni di abbinamento tra soggetti in carico al servizio sociale, ad esempio l'anziano in difficoltà economica ma con buone competenze linguistiche che aiuta il minore straniero a fare i compiti di scuola. Si è poi passati a progetti strutturati e finanziati *ad hoc* come Le tegole o la valorizzazione dell'amministrazione di sostegno; l'azione di collegamento e aggancio è diventata parte integrante del lavoro dei Servizi alla persona con momenti formativi, iniziative pubbliche di promozione, sperimentazioni pratiche. Sono nati così veri e propri servizi nuovi realizzati dai cittadini per i cittadini.

Questo continuo e minuzioso lavoro di rete che è alla base del welfare dell'aggancio ha come presupposto un nuovo modo di comunicare e dialogare con le persone: ciò che è stato definito "contatto caldo".

Il welfare dell'aggancio è anzitutto un progetto culturale che promuove valori come la solidarietà, l'accoglienza, la reciprocità, il bene comune, la partecipazione. Questi valori hanno poco a che fare con la distanza, il distacco, la freddezza che spesso gli operatori sociali si trovano a dovere mantenere, in nome di una professionalità che va certamente preservata, ma che rischia di fare dimenticare l'importanza dell'ascolto e di distaccarsi troppo dalla vita reale delle persone. Emozione, entusiasmo, coinvolgimento, fiducia, questi sono elementi che caratterizzano il "contatto caldo".

Per invitare un dato cittadino a un incontro pubblico o a una riunione o per coinvolgerlo in un'attività, l'operatore manda un invito personalizzato con i dettagli dell'evento e soprattutto spiegando il perché si è pensato proprio a lui, facendogli capire che in qualche modo è stato scelto per i valori positivi che porta:

*Nel tuo lavoro sei una persona disponibile e sensibile, penso che la tua partecipazione sia importante.*

*Ho chiamato te perché so che quest'iniziativa ti può interessare, conoscendoti ti sento vicino ai valori del progetto.*

In una comunità solidale le relazioni funzionano in questo modo: ognuno ha un ruolo e può fare qualcosa per gli altri, è fondamentale convincere le persone che possono essere utili al benessere della loro comunità, che possono generare un cambiamento positivo; si deve sempre dare merito a chi quotidianamente e con semplicità si prende cura del prossimo e delle situazioni di fragilità.

In questi anni si è creata una lunghissima lista - in continuo aumento - di contatti di cittadini che vengono regolarmente informati sulle attività di tutti i progetti del welfare dell'aggancio. Oltre ai

contatti diretti, si è cercato di sviluppare una comunicazione creativa e accattivante: è stato ideato un logo del progetto (*Figura 1*) che compare su tutte le pubblicazioni cartacee e digitali, gli eventi pubblici più importanti sono stati accompagnati da piccoli gadget, sono stati utilizzati nuovi strumenti di lavoro come video con burattini, interviste doppie, organizzazione di merende e di altri momenti conviviali. La cura della comunicazione e del contatto ha fatto sentire i cittadini valorizzati, ha favorito la partecipazione di nuove persone e la disseminazione dei contenuti del progetto.

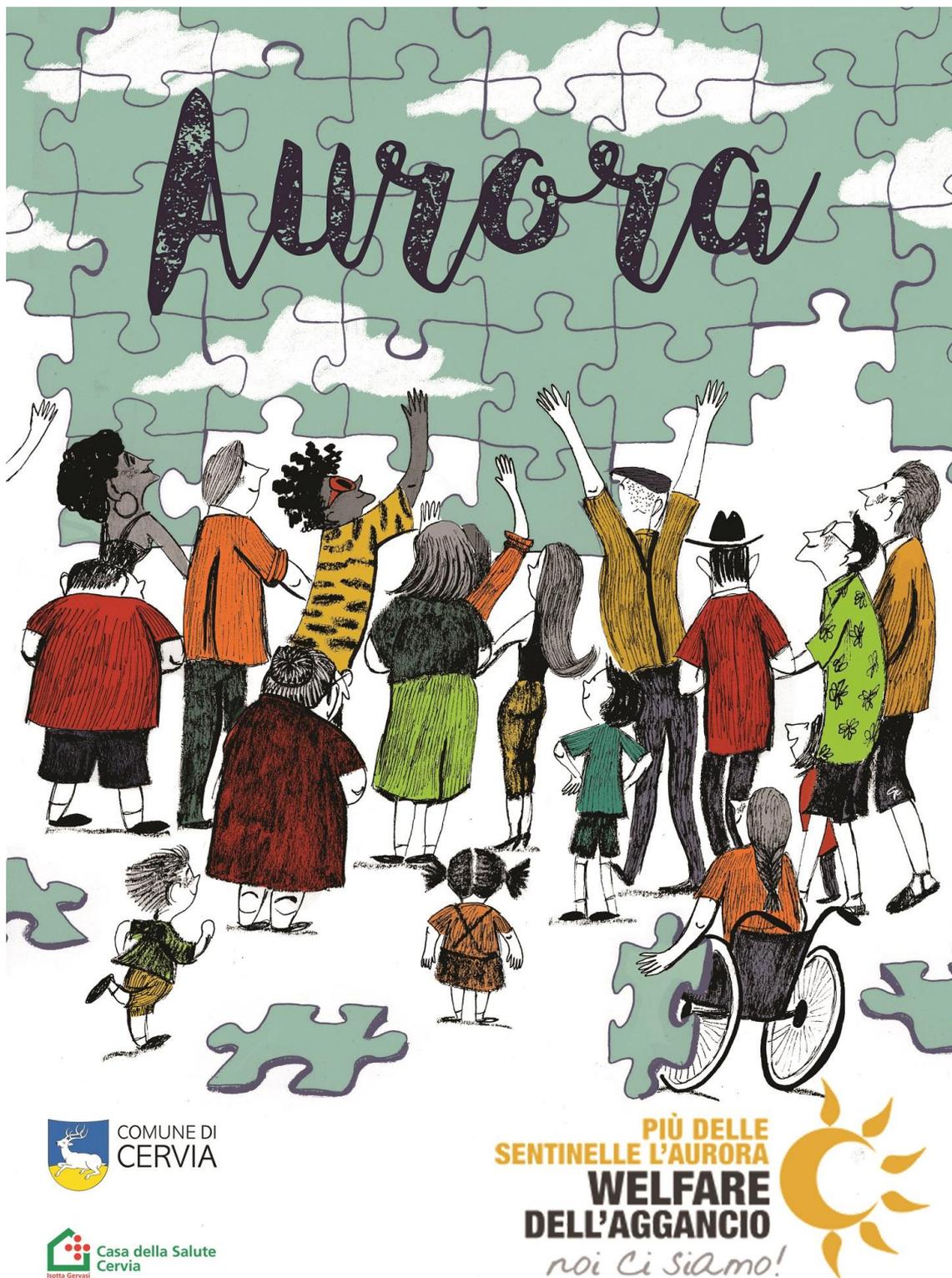
Questo approccio che mette al centro la relazione con il cittadino e il lavoro comunitario ha importanti ricadute positive anche sull'attività quotidiana dell'operatore sociale, che ha la possibilità di vedere i risultati concreti del proprio lavoro, di assistere a cambiamenti positivi nelle persone, contribuendo quindi anche a generare entusiasmo e soddisfazione all'interno del servizio.

**Figura 1.** Logo del progetto Welfare dell'aggancio



Le tavole seguenti (*Figura 2*) intendono rappresentare i valori di riferimento del progetto, sui quali i protagonisti del welfare dell'aggancio hanno scritto racconti per illustrare il proprio sguardo.

**Figura 2.** Tavole sui valori di riferimento del progetto Welfare dell'aggancio



NEL NOSTRO CENTRO SOCIO-OCCUPAZIONALE... C'ERA IL DESIDERIO DI UN GRUPPO DI RAGAZZI DI PROVARE LE EMOZIONI DI USCIRE IN MARE CON LA BARCA A VELA. ANCHE SE SIAMO IN UNA CITTÀ DI MARE, NON È UNA RICHIESTA SEMPLICE DA REALIZZARE.



MA CI METTIAMO IN GIOCO, MOSSI DALLA VOLONTÀ DI RENDERE FELICI I RAGAZZI E FAR PROVARE LORO CIÒ CHE IL MARE PUÒ OFFRIRE: IL SILENZIO ASSOLUTO CHE SI PERCEPISCE AL LARGO, LA PIACEVOLE SENSAZIONE DI BREZZA MARINA.



GLI AMICI VELISTI DEL CIRCOLO NAUTICO E DELLA CONGREGA DEL PASTORE, UN VALIDO COORDINAMENTO PEDAGOGICO, ALCUNI BRAVISSIMI EDUCATORI E LA SUPERVISIONE DELLA CAPITANEIRIA DI PORTO DI CERVIA, HANNO RESO POSSIBILE UN PROGETTO BELLO E SICURAMENTE ORIGINALE.



TANTI SI SONO ATTIVATI DIMOSTRANDO AI RAGAZZI DI VIVERE IN UNA COMUNITÀ SOLIDALE E SEMPRE PRONTA AD AIUTARE I PIÙ DEBOLI.





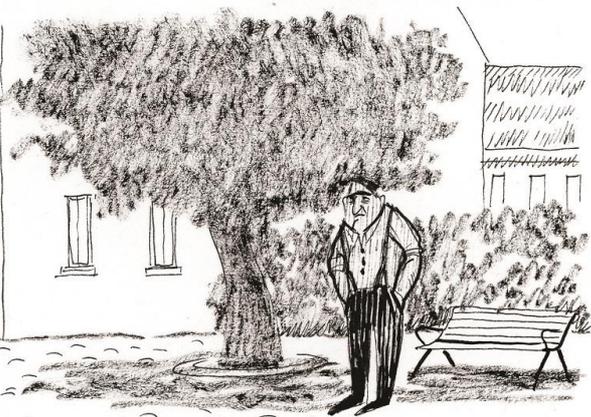
SONO NATA E CRESCIUTA IN UN PICCOLO PAESE... CONOSCEVO ANCHE IO COME TUTTI LUCIANO.



ERA UN UOMO SOLO E FRAGILE, FORSE PSICOTICO. DICEVA POCHE PAROLE MA AIUTAVA LE DONNE A BADARE AI BAMBINI, SUONAVA LE CAMPANE, PORTAVA I SECCI DEI PANNI A MIA NONNA, MANGIAVA IN TUTTE LE CASE E SAPEVA DOVE C'ERA IL VINO BUONO. NON HA MAI VISTO IL MARE E AVEVA PAURA DI SALIRE IN AUTO O IN CORRIERA



ERA SENZA FAMIGLIA, MA NON È MAI STATO IN ISTITUTO. IL PAESE LO HA TENUTO E CURATO.



AL SUO FUNERALE C'ERA TANTA GENTE: LUCIANO AVEVA UN RUOLO IMPORTANTE, CORREVA SU E GIÙ, NESSUNO SI SPRAVENTAVA, ANCHE QUANDO PER ORE GUARDAVA NOI BAMBINI GIOCARE IN PIAZZA MUTO E IMMOBILE.



SONO CONTENTA CHE DA PICCOLA LUCIANO MI TENESSE IN BRACCIO E IO NON HO MAI AVUTO PAURA DI CADERE.



TUTTE LE MATTINE MI ALZO DI BUONUMORE.  
DOPO AVER FATTO COLAZIONE,  
I MIEI RAGAZZI ESCONO PER ANDARE A SCUOLA.

SONO TRANQUILLI, IL PERCORSO È SICURO E FATTO SU MISURA PER LORO:  
LE PISTE CICLABILI E PEDONALI SONO LÌ PER ACCOGLIERLI E ACCOMPAGNARLI.  
C'È SEMPRE QUALCHE GENITORE O QUALCHE NONNO DISPONIBILE A DARE UNA  
MANO QUANDO SERVE.



ANCHE IO ESCO... PER ANDARE AL LAVORO.

LE PRIME PERSONE CHE INCONTRO  
SONO I MIEI  
VICINI DI PIANEROTTOLO.



SI SONO APPENA TRASFERITI  
E SONO ANCORA UN PÒ SPAESATI.

MA SEMBRANO SIMPATICI E DISPONIBILI.

IN FONDO BISOGNA DAR  
FIDUCIA  
E PROVARE A CONOSCERSI

SVOLGO IL MIO LAVORO CON PASSIONE.  
I COLLEGHI RAPPRESENTANO UNA GRANDE RISORSA:

CONDIVIDERE IL TEMPO SIGNIFICA SPESSO CONDIVIDERE ANCHE GIOIE  
E DOLORI DEL QUOTIDIANO.



IL TEMPO VOLA. È GIÀ ORA DI SPESA.  
PER FORTUNA OGGI SE NE OCCUPERÀ MIO MARITO.  
COSÌ CI SARÀ TEMPO PER DUE CHIACCHIERE  
CON LA MAMMA DEGLI AMICI DEI MIEI FIGLI:

HANNO UN'IDEA IN COMUNE PER FARE STARE INSIEME  
I RAGAZZI DEL QUARTIERE, MA DOVRANNO CERCARE  
DI COINVOLGERE ANCHE QUALCUN'ALTRO.



RITORNO A CASA. CI SONO I COMPITI DA GUARDARE  
E LA SOLITA ROUTINE DOMESTICA DA SEGUIRE:  
SONO STANCA, IN FONDO  
NON HO MICA DEI SUPERPOTERI!



RIPENSO ALLA MIA GIORNATA SEMPLICE, ORDINARIA FORSE,  
MA RICCA D'INCONTRI E DI BELLE PAROLE.



UN POMERIGGIO, CON UN GRUPPO DI VOLONTARI, SIAMO ANDATI IN UNA SALA D'ATTESA PER OFFRIRE THE E BISCOTTI A QUANTI ASPETTANO DI ESSERE RICEVUTI DAL PROPRIO MEDICO. UNA MERENDA OFFERTA COME PRETESTO PER PARLARE, ASCOLTARE E AGGANCIARE BISOGNI NON SEMPRE FACILI DA RIVELARE.

CI HANNO ACCERCHIATO SGUARDI CURIOSI E INDAGATORI.

DOPO QUALCHE TITUBANZA, QUALCUNO SI È AVVICINATO E HA INIZIATO A CHIACCHIERARE, DEL PIÙ E DEL MENO ALL'INIZIO. RACCONTI CHE POI SONO DIVENTATE CONFIDENZE: MOLTI TRA GLI ANZIANI AVEVANO BISOGNO DI UN TRASPORTO IN AUTO PER GIUNGERE ALL'AMBULATORIO O ANCHE SOLO PER SPOSTARSI GIORNALMENTE.



QUASI TUTTI HANNO FATTO CAPIRE CHE CHIEDERE AIUTO È DIFFICILE. COLPISCE IL DESIDERIO DI AUTONOMIA E DI DIGNITÀ DI QUESTE PERSONE: PUR DI NON ESSERE UN PESO PER PARENTI O AMICI SONO DISPOSTI A SACRIFICI ENORMI.

È SORTA IN ME E NEGLI ALTRI LA VOLONTÀ DI AIUTARE QUESTE PERSONE ATTIVANDO UNA RETE DI AIUTO E MUTUO AIUTO. UN SEMPLICE MANIFESTO ESPOSTO, CON LE INFORMAZIONI SU ASSOCIAZIONI, ENTI, VOLONTARI CHE POSSONO OFFRIRE AIUTO O SERVIZI GRATUITI PER CHI È IN DIFFICOLTÀ... PUÒ ESSERE UN PRIMO PASSO.



NELLA CERTEZZA DELL'ANONIMATO, CON L'INCORAGGIAMENTO CON PAROLE DISCRETE, ATTIVANDO RETI DI DISPONIBILITÀ... L'AIUTO È PIÙ SEMPLICE DA CHIEDERE E RICEVERE.

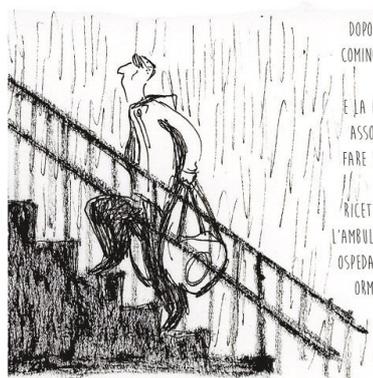


I SERVIZI SOCIALI MI HANNO ASSEGNATO COME "AIUTO" ALLA SIGNORA ROSA. I PRIMI GIORNI NON SONO STATI MIGLIORI. HO NOTATO DIFFIDENZA NEI MIEI CONFRONTI SIA DA PARTE DELLA SIGNORA CHE DEL MARITO. ANCHE LUI DISABILE. PASSAVANO I GIORNI: TUTTI UGUALI. STESSI DISCORSI, STESSA RICHIESTE.

IL LORO MONDO, QUELLO DI ROSA E DI SUO MARITO, ERA L'APPARTAMENTO DOVE VIVEVANO E LA TELEVISIONE CHE GUARDAVANO VOLENTIERI. DOPO UN PAIO DI MESI CHE FREQUENTAVO LA LORO CASA È NATA UNA BELLA AMICIZIA.



A CAUSA DI UNA CADUTA, ROSA È DOVUTA ANDARE IN OSPEDALE. SUO MARITO È RIMASTO SOLO E IN UN PROFONDO DISAGIO. ANDAVO A TROVARLO PIÙ SPESSE. MATTINA E POMERIGGIO, PER FARGLI COMPAGNIA E DISCUTERE COME ERAVAMO SOLITI A FARE, SOPRATTUTTO DI CALCIO.



DOPO UNA SETTIMANA HANNO COMINCIATO AD APPREZZARE LA PUNTUALITÀ E LA PRECISIONE CON LE QUALI ASSOLVEVO AI MIEI COMPITI: FARE LA SPESA, APPUNTAMENTI AL CUP, RICETTE MEDICHE, CONTATTARE L'AMBULANZA PER IL TRASPORTO IN OSPEDALE ECC. ERANO DIVENTATE ORMAI UNA MIA ABITUDINE QUOTIDIANA.



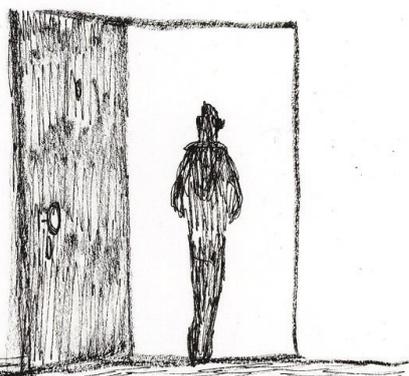
UN POMERIGGIO COME TANTI, LO TROVAI IN LACRIME. LE CONDIZIONI DI ROSA ERANO PEGGIORATE ED IL RITORNO DI LEI A CASA ERA STATO POSTICIPATO. IL FATTO DI TRASCORRERE IL NATALE DA SOLO LO TERRORIZZAVA. VOLEVA VENDERE CASA ED ANDARE IN UNA STRUTTURA DOVE AVREBBE TROVATO ASSISTENZA E COMPAGNIA.

HO DOVUTO FATICARE ABBASTANZA PER FARGLI CAMBIARE IDEA E SOPRATTUTTO RIFLETTERE. CI È VOLUTO TEMPO, ASCOLTO E PAZIENZA. TUTTO SI È RISOLTO CON IL RITORNO A CASA DI ROSA.



ENTRAMBI MI RINGRAZIARONO PER QUANTO FATTO. AL TERMINE DEL PERIODO CHE MI ERA STATO ASSEGNATO DAI SERVIZI SOCIALI, NON CI SIAMO DATI ADDIO, MA UN ARRIVEDERCI.

ANCORA OGGI DI TANTO IN TANTO VADO DA ROSA E SUO MARITO A PRENDERE UN CAFFÈ.



LAVORO IN UN  
UFFICIO CHE  
SI DEDICA AI  
SERVIZI  
ALLA PERSONA



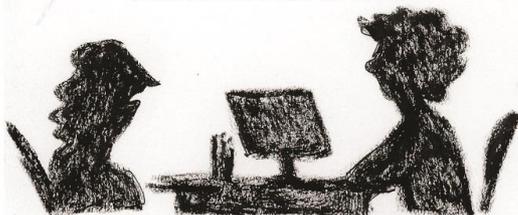
UNA MATTINA MI CHIAMA MARIA, EX ASSISTENTE SOCIALE, PER CHIEDERMI SE PUÒ DIRE AD UNA SUA VICINA DI CASA DI VENIRE NEL NOSTRO UFFICIO PER UN PROBLEMA CHE SI TRASCINA DA ANNI. LA QUESTIONE DELLA NON RIENTRA NELLE COMPETENZE DEL NOSTRO UFFICIO, DICO COMUNQUE A MARIA DI FAR VENIRE LA SIGNORA UGUALMENTE.

DOPO QUALCHE GIORNO LA SIGNORA ELIDE VIENE IN UFFICIO. ASSIEME AD ENRICO LA FACCIAMO ACCOMODARE E LE CHIEDIAMO DI RACCONTARCI IL SUO PROBLEMA.



COSÌ ELIDE INIZIA A RACCONTARCI CHE È TUTRICE DELLA FIGLIA PAOLA, UNA RAGAZZA QUARANTENNE PORTATRICE DI HANDICAP DALLA NASCITA, E CHE RISCHIA DI VEDERSI REVOCATA LA TUTELA DELLA FIGLIA, PERCHÉ DA ANNI NON PRESENTA IN TRIBUNALE UNA SERIE DI DOCUMENTI SULLO STATO E SULLA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLA FIGLIA. CI DICE INOLTRE CHE IL TRIBUNALE LE HA INTIMATO DI CONSEGNARE QUEI DOCUMENTI ENTRO 10 GIORNI, PENA LA REVOCA DELLA TUTELA, MA CI TIENE A CHIARIRE CHE NON HA ACCUMULATO QUEI RITARDI PER NEGLIGENZA BENSÌ PER MANCANZA DI SOLDI.

LEI NON SAPEVA COME PREDISPORRE QUEI DOCUMENTI E NON ERA RIUSCITA A TROVARE NESSUNO DISPOSTO AD AIUTARLA. L'UNICA SOLUZIONE SAREBBE STATO ANDARE A PAGAMENTO DA UN AVVOCATO. ELIDE HA SOLI I SOLDI DELLA PENSIONE CON I QUALI DEVE PENSARE AL MANTENIMENTO E CURA DELLA FIGLIA.



IO ED ENRICO RIUSCIAMO IN POCO TEMPO A PREDISPORRE LA DOCUMENTAZIONE UTILE ALLA SIGNORA E IL MARTEDÌ DELLA SETTIMANA SUCCESSIVA GLIELI CONSEGNAMO PER PORTARLI IN TRIBUNALE. TUTTO QUESTO DAVANTI A UNA ELIDE PIENA DI CONTENTENZA!



L'INTUITO DI MARIA, IL CORAGGIO DI ELIDE, ALCUNE ORE DEL NOSTRO LAVORO SONO STATI GLI INGREDIENTI DI UN LAVORO DI SQUADRA CHE HA CONSENTITO DI RISOLVERE UN PROBLEMA CHE CREAVA DISAGIO DA ANNI.



HO REGISTRATO NEGLI ULTIMI TEMPI ALCUNI COMPORTAMENTI CHE MI HANNO FATTO SCATTARE UN CAMPANELLO D'ALLARME. SI TRATTA DEL PAPÀ DI UN AMICO DI MIA FIGLIA. UNA PERSONA STIMATA, GRANDE LAVORATORE. SO CHE NEGLI ULTIMI TEMPI HA CAMBIATO DIVERSI LAVORI HA VENDUTO L'ATTIVITÀ IN PROPRIO, HA ACQUISTATO UN APPARTAMENTO E UNA NUOVA ATTIVITÀ CHE POI HA RIVENDUTO.



TUTTE LE MATTINE VIENE A PRENDERE IL CAFFÈ COME TANTI MA, A DIFFERENZA DELLA MAGGIOR PARTE, SI PIAZZA DAVANTI ALL'UNICA SLOT MACHINE CHE HO... E GIOCA... GIOCA... GIOCA. LA MACCHINA INGHIOTTE TUTTI I SOLDI CHE LUI VIENE CONTINUAMENTE A CAMBIARE RESTITUISCE SOLO QUANTO BASTA PER DARGLI L'ILLUSIONE DI AVER VINTO E NON PERDERE IL CLIENTE.



È PALESE CHE C'È QUALCOSA CHE NON VA. LO CAPISCONO TUTTI MA LA MAGGIOR PARTE DI LORO È TALMENTE PRESO DA SE STESSO CHE NON SI PONE IL PROBLEMA. NON POSSONO METTERE LA TESTA SOTTO LA SABBIA. NON È SOLO IL FATTO DI CONOSCERLO. LO FAREI PER CHIUNQUE, SOLO NON SO COME.



PENSO CHE FORSE FAREI MEGLIO A TOGLIERE DI MEZZO QUELLA SLOT MACHINE MA CREDO CHE, SERVIREBBE SOLO, A FARGLI CAMBIARE BAR. INVECE VOGLIO TENERLO QUI PERCHÉ POSSO CONTROLLARE LA SUA SETE DI GIOCO VEDO SUO FIGLIO MOLTO SPESSO PERCHÉ FA PARTE DELLA STESSA COMPAGNIA DI RAGAZZI CHE FREQUENTA LA MIA. FORSE FAREI BENE A PARLARE CON LUI. CI PENSO SÌ E NON MI SEMBRA UNA BUONA IDEA. TROVO CHE SIA TROPPO GIOVANE PER AFFRONTARE QUESTO PROBLEMA. ANCHE SE A VOLTE MI FA PENSARE AD UN RAGAZZO GIÀ MATURO PER GLI ANNI CHE HA.



CONOSCO ANCHE LA MOGLIE, UNA BRAVA DONNA SENZA TROPPI GRILLI PER LA TESTA. L'ULTIMA VOLTA CHE L'HO INCONTRATA ERA TALMENTE PRESA DAI SUOI PENSIERI CHE HA ALZATO LO SGUARDO QUANDO CI SIAMO INCONTRATE MA NON MI HA VISTO. VOGLIO CAPIRCI DI PIÙ. EPPURE HO SENTITO DIRE CHE ESISTONO GRUPPI DI AIUTO CONSULENTI, ASSISTENTI, CHIAMO I SERVIZI.



MI RISPONDE UNA SIGNORA MOLTO GENTILE CHE A DISPETTO DI QUANTO PENSAVO, MI METTE IN CONTATTO CON UN'ASSISTENTE SOCIALE. PRENDO APPUNTAMENTO PER IL GIORNO DOPO ALLA FINE DEL MIO TURNO AL BAR.



ARRIVO CON DIECI MINUTI DI ANTICIPO E ASPETTO PAZIENTE IN SALA D'ATTESA. ORA VORREI ESSERMI PREPARATA UN DISCORSO: MI INTERESSA FAR CAPIRE CHE NON STO FACENDOMI GLI AFFARI DEGLI ALTRI. ANZI SPERO CHE LA PERSONA CHE MI RICEVERÀ SAPRÀ ASCOLTARE E COMPRENDERE IL PROBLEMA.

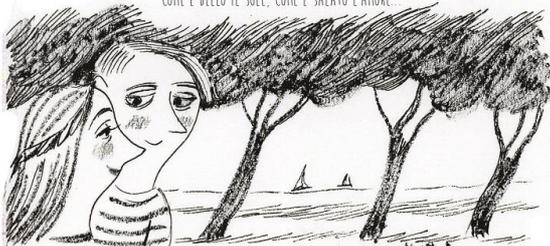


E COSÌ È. TROVO UN VISO CON DUE OCCHI ATTENTI E SOCIEVOLI, UN INTERESSE SINCERO. MI ASCOLTA FIN NEI MINIMI PARTICOLARI, SENZA INTERRUPERE. MI RIPETE LE COSE CHE LE RACCONTO PER VERIFICARE SE HA CAPITO BENE E IO, SO BENE CHE LE HA CAPITE.



MI DA CONSIGLI SU PER COME AGIRE, PER METTERLO IN CONTATTO CON LORO E CON CHI SAPRÀ AIUTARLO. FINALEMTE PENSO CHE QUESTO SIGNORE POSSA AVERE UNA VIA DI SCAMPO, UNA SECONDA POSSIBILITÀ E CON LUI LA SUA FAMIGLIA.

È ORMAI TEMPO DI PRIMAVERA. DOVREMMO STUDIARE MA NON NE ABBIAMO VOGLIA. E COSÌ SALTIAMO LA SCUOLA. IO E MATTEO PERCORRIAMO ALTRI SENTIERI, DI PINETA, DI MARE. COME È DOLCE L'ARIA, COME È BELLO IL SOLE, COME È SALATO L'AMORE.



GIUNGE L'ESTATE. LA FOLLA, I TURISTI, IL TIROCINIO ESTIVO! TANTI IMPEGNI DI LAVORO E DI DIVERTIMENTO. LA RIVIERA PER QUESTO È UNA TRAPPOLA. NON TI LASCIA IL TEMPO PER PENSARE, PER COLTIVARE MAGARI LE AMICIZIE GIUSTE E I SENTIMENTI.



MENTRE MATTEO SFRECCIA FELICE CON IL SUO SCOOTER... IO MI SENTO SPAESATA, TRADITA NELLE MIE EMOZIONI. SENTO CRESCERE IL MIO MALESSERE DENTRO DI ME... AHIMÈ ANCHE QUALCOSA ALTRO: NON CI FACCIO CASO, ANZI: NON VOGLIO FARCI CASO!



COME POSSO AFFRONTARE UNA COSA COSÌ? MI CONFRONTO CON LE AMICHE? SENTO I LORO CONSIGLI? NO NO NO! TROPPO IMBARAZZANTE. MI MACERO NEI MIEI PENSIERI.



GIUNGE SETTEMBRE E DI NUOVO LA CALMA. IMPROVVISAMENTE I RUMORI CESSANO E SI RITORNA A SENTIRE LA NATURA CHE PARLA. GLI ALBERI MORMORANO, LE ONDE SI RIFRANGONO. ANCHE MATTEO SI RIFÀ VIVO.



IO E LUI DOBBIAMO AFFRONTARE UN BEL PROBLEMA. UNA NUOVA VITA CRESCE IN ME: COME SI PUÒ FARE?



I NOSTRI GENITORI SI RITROVANO NONNI. SONO STUPIDI E FRASTORNATI. PARTORISCO MICHELE: UN BAMBOLOTTO... TROPPO VERO! MA MATTEO NON NE VUOLE SAPERE. CERCO QUALCHE AIUTO PER POTER CRESCERE MICHELE. I MIEI SI INFORMANO PER IL NIDO D'INFANZIA... VI GIUNGO TIMOROSA.

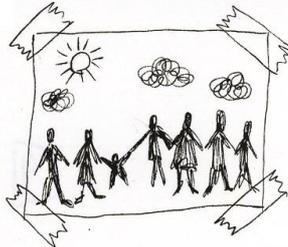
LE EDUCATRICI SANNO COME MI POSSO SENTIRE E MI ACCOLGONO SOSPENDENDO OGNI GIUDIZIO: MI FANNO CAPIRE COME SIA IMPORTANTE IL MIO BAMBINO E LEGITTIMO IL MIO DESIDERIO DI POTERLO AFFIDARE A PERSONE COMPETENTI.



INIZIA UN PERCORSO DOVE TUTTI I PICCOLI PROGRESSI DI MICHELE SONO VALORIZZATI E RICONDOTTI A ME. CIO' MI GRATIFICA E FA AUMENTARE LA MIA AUTOSTIMA.



IL NIDO DIVENTA PER ME UN PUNTO DI RIFERIMENTO IMPORTANTE, DOVE MICHELE IMPARA TANTE COSE ED È SERENO, DOVE TROVO PERSONE ESPERTE CHE CON PROFESSIONALITÀ MI FANNO CAPIRE CHE È SOLO UN PUNTO DI PARTENZA DIFFERENTE.



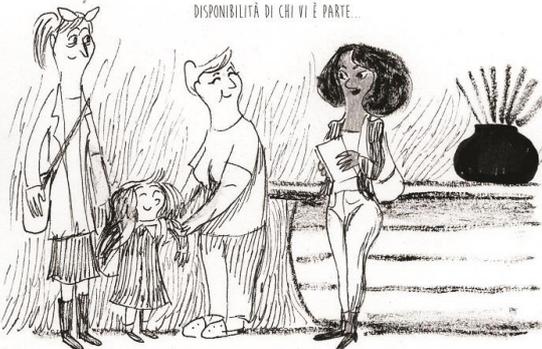
È PROPRIO COSÌ: QUESTA PICCOLA OVATTATA COMUNITÀ È PROPRIO UN NIDO PER CRESCERE FORTI E PRENDERE IL VOLO.

SONO UNA GIOVANE MAMMA,  
SPOSATA CON DUE FIGLI,  
UN RAGAZZO ADOLESCENTE E UNA BAMBINA  
CHE FREQUENTA LE ELEMENTARI.  
HO DOVUTO AVVISARE LA MIA ESTETISTA CHE  
PER UN PÒ DI TEMPO NON POTRÒ RECARMÌ  
AL CENTRO ESTETICO: MIO MARITO  
DEVE ANDARE ALL'ESTERO PER LAVORO.  
COSÌ IO DOVRÒ OCCUPARMI DA SOLA  
DEL LAVORO, DELLA CASA, DEI FIGLI,  
DELLA SCUOLA...  
NON HO PARENTI CHE ABITANO NELLE  
VICINANZE O MI POSSONO  
AIUTARE, E NON HO  
AMICI FIDATI.



L'ESTETISTA HA UNA FIGLIA CHE FREQUENTA LA STESSA SCUOLA ELEMENTARE DELLA MIA  
E MI INFORMÀ CHE È ATTIVA UNA RETE DI SOLIDARIETÀ FRA GENITORI DEDITA  
AL SOSTEGNO DI CHI È IN DIFFICOLTÀ.

LA RETE SI OCCUPA DEL RITIRO DEI FIGLI DALLA SCUOLA CON TURNI A ROTAZIONE, FORNISCE AIUTO  
PER FARE LASPESA IN COMPAGNIA O SOSTITUENDO IL GENITORE IMPOSSIBILITATO, DA UNA MANO IN CASO  
DI MALATTIA. L'ESTETISTA È MEMBRO ATTIVO DELLA RETE E USUFRUISCE ANCHE LEI DELLE  
DISPONIBILITÀ DI CHI VI È PARTE...



MI DICE CHE NEL GRUPPO SONO NATE ANCHE TANTE BELLE AMICIZIE. DAVVERO?  
LASCIO IL CENTRO ESTETICO SOLLEVATA:  
C'È UNO SPIRAGLIO DI LUCE NEL BUIO DELLA SOLITUDINE,  
GENERATO DA UNO SCAMBIO CON UNA PERSONA CONOSCIUTA E FIDATA...

LA DIFFIDENZA VERSO CHI NON SI CONOSCE PIÙ ESSERE SUPERATA... POSSO MOSTRARE  
LA DEBOLEZZA DI UN MOMENTO PARTICOLARE E SENTIRMI ALLO STESSO TEMPO SICURA E FIDUCIOSA  
NELLA PROSPETTIVA DI UNA SOLUZIONE ADATTA A ME.



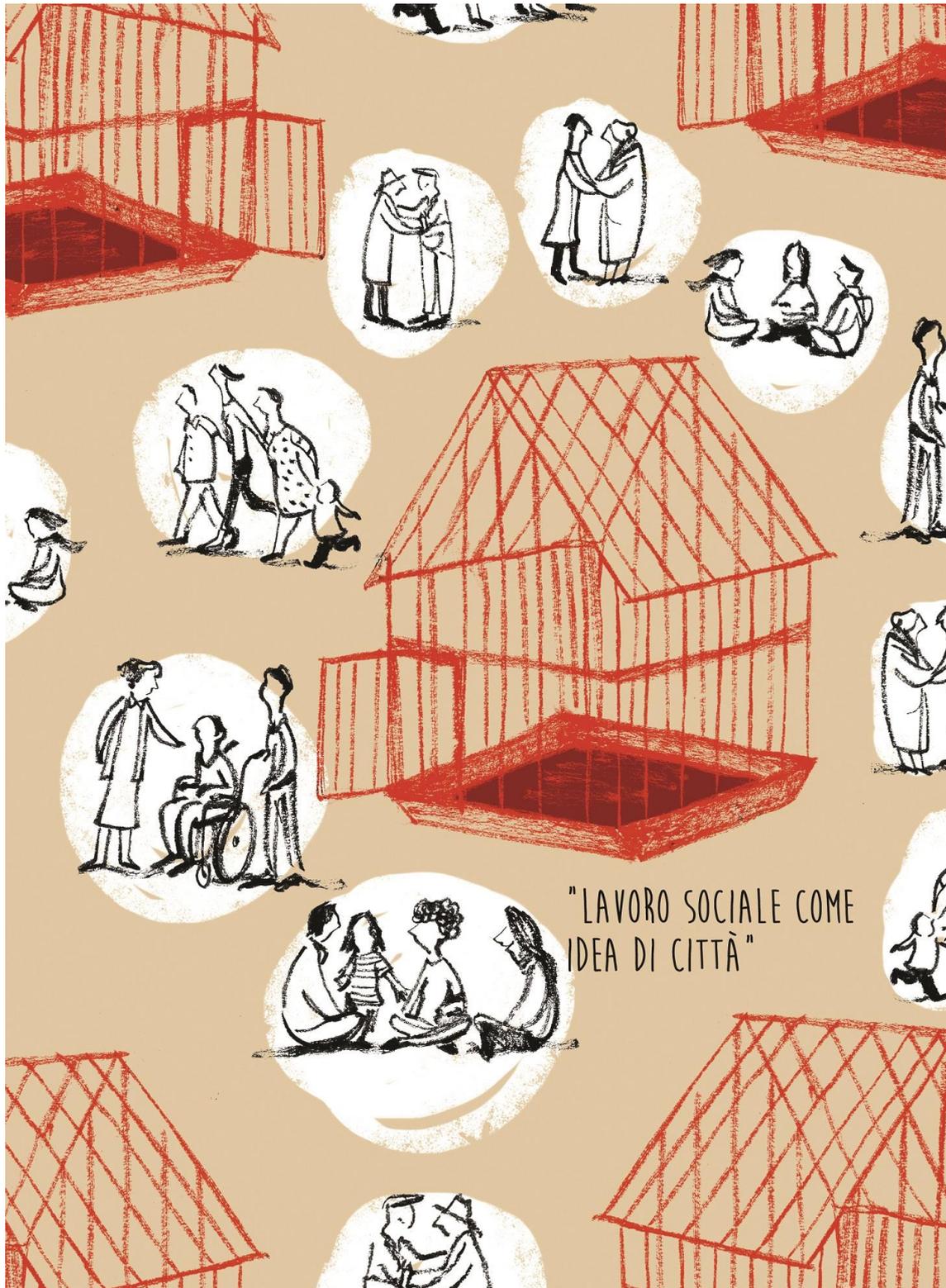


"COSTRUIRE PONTI,  
APRIRE PIAZZE"



"IL DESIDERIO COME FATTORE CREATIVO"









### 3. Sezione "Welfare dell'aggancio in pratica"<sup>6</sup>

La crisi economica, le modificazioni demografiche, i cambiamenti sociali hanno reso evidente l'evaporazione delle reti sociali che avevano sempre avuto un ruolo di resistenza e protezione verso i momenti di *défaillance* nei rapporti, nel lavoro, nella salute.

In un tale contesto l'emergenza attuale non è solo la fragilità, ma soprattutto la vulnerabilità ovvero il rischio che - per la perdita del lavoro, per una separazione, per una vita vissuta al di sopra delle proprie possibilità, senza limiti, o per eventi imprevisi, persone un tempo senza necessità di aiuto - sprofondino nella marginalità non trovando più quelle reti, ora dissolte ma che un tempo permettevano il sostegno per superare il momento difficile.

Con il welfare dell'aggancio si vuole tentare una ricostruzione dal basso, dal singolo, riconoscendogli la forza di ricreare rapporti, di tessere tela, di prendersi cura, di riprendere fiducia e dare fiducia.

Bisogna immaginare una comunità consapevole della propria forza e della propria indispensabilità. Senza una comunità attiva e consapevole nessun Ente o Istituzione sarà capace di ricucire quanto strappato, evaporato e dissolto. È necessario che nessuno si senta e resti solo, è fondamentale che ognuno possa coltivare i propri talenti in una dimensione comunitaria.

Per tale ragione sono stati cercati e contattati coloro che per consuetudine incontrano persone: parrucchiere, estetiste, amministratori di condominio, parroci, medici, infermieri, farmacisti, bancari, vigili urbani, baristi, tabaccai, ... quali testimoni privilegiati che incrociano persone, comprese quelle vulnerabili.

Le prime sentinelle sono stati i testimoni privilegiati, sguardi attenti e consapevoli del grande compito di contribuire alla costruzione di una comunità solidale. I loro ambienti sono diventati i luoghi di aggancio; bar, tabaccherie, luoghi di cura, Casa della salute, nido comunale, condomini, servizi alla persona, ecc.

Fin dall'inizio centinaia di persone si sono coinvolte come sentinelle che scrutano discretamente nelle maglie della quotidianità del prossimo, del vicino. È dal lavoro continuo, rivoluzionario, di una comunità consapevole, responsabile e sensibile che sono sorte le prime esperienze di welfare generativo: ciò che

*la persona riceve è per aiutarla e per metterla in condizione di aiutare gli altri. Così facendo si ottengono ricadute positive per il beneficiario e per la comunità. Si tratta di chiedere agli aiutati di responsabilizzarsi, valorizzando le proprie capacità ed evitando la dipendenza assistenziale. In questo modo vengono incentivate la solidarietà e la responsabilizzazione sociale.* (Fondazione Emanuela Zancan, 2013)

Le esperienze delle tegole, il condominio solidale, l'emporio solidale, i progetti sulle situazioni problematiche di singoli si portano dentro questo "genio": ogni diritto diventa a pieno titolo sociale

---

<sup>6</sup> Documentazione predisposta da Monia Guarino; contenuti a cura di Daniela Poggiali.

quando genera benefici per la persona e contemporaneamente per la comunità. Ma c'è ancora molto da fare: il welfare dell'aggancio allargherà il numero dei luoghi dell'aggancio per intercettare i "vulnerabili silenziosi", coloro che vivono nella solitudine i loro problemi-bisogni.

Farsi presenza attiva, sensibile e pronta ad accogliere rappresenta il metodo per mettersi nei panni degli altri, ma non solo; rappresenta il movimento, forse più produttivo, perché il benessere sociale non sia solo un costo ma un investimento. Una comunità che gode del benessere (welfare), usandolo e generandolo, diventa il valore che si aggiunge alla capacità di risposta dei bisogni della collettività. Non si deve quindi più avere paura di agganciare le vulnerabilità poiché si vuole investire sui talenti di cui ognuno è portatore.

Il progetto nasce dal basso, dal singolo, ma "pretende" di raggiungere istituzioni pubbliche e private, profit e non profit. Oltre che la comunità organizzata e meno, si ritiene indispensabile investire culturalmente del "genio" del welfare dell'aggancio anche i decisori politici, gli enti non profit e le aziende profit poiché la risposta universalistica di welfare nei prossimi anni dipenderà da questa forte e stretta alleanza a beneficio di tutti.

In questa sezione viene presentato come il welfare dell'aggancio si è sviluppato nella pratica quotidiana - attraverso quali protagonisti, in quali luoghi, con quali strumenti e metodologie -, ascoltando le voci di chi ha attraversato il progetto (*Paragrafo 3.3*) e presentando il Glossario prodotto dal lavoro di questi anni (*Paragrafo 3.4*).

## **3.1. Persone e luoghi**

### **3.1.1. Sentinelle**

#### *Figura della sentinella*

La sentinella è un valore individuale che assume un ruolo pubblico in ragione dell'amore verso la propria comunità e dell'empatia che è capace di esprimere verso l'altro.

L'obiettivo è creare reti di sentinelle, promuovendo un numero sempre maggiore di singoli cittadini disponibili ad avere uno sguardo di attenzione per i bisogni sociali e un approccio accogliente.

Le sentinelle:

- nel proprio quotidiano hanno uno sguardo particolare, attento alle "nuove fragilità";
- sono disponibili a partecipare al benessere della comunità;
- sono capaci di captare, connettere e valorizzare le risorse di aiuto;
- contribuiscono a creare un ambiente di sostegno informale dove attivare pratiche solidali di aiuto pratico ma anche emozionale e cognitivo;
- agiscono in modo fluido (non in modo formale, strutturale, professionale), con la consapevolezza dei propri strumenti di aiuto empatico;
- hanno un talento sociale che diventa bene comune quando riconosciuto e in rete.

Potenzialmente tutti possono essere sentinelle: i cittadini che abitano un territorio, anche chi non vi abita ma vive un territorio e lo conosce (ad esempio il turista o l'imprenditore).

La maggior parte delle sentinelle non sa di essere tale, ma tutte sono accomunate da un'attesa di senso (l'aurora): attendono e si protendono - si interessano, si dedicano, si applicano - verso e per una comunità nuova, che sa stare bene perché sa prendersi cura di sé.

La sentinella "vigila" sul territorio, si accorge di un potenziale pericolo prima degli altri. Può accorgersi di mutamenti di abitudini nella popolazione generale che possono preannunciare una deviazione verso situazioni di disagio (anziani soli e dediti al gioco, ragazzi che saltano spesso la scuola, ragazzi non più abituati a stare in gruppo ma sempre soli, ...), cambi della società e di costume che possono portare a situazioni di crisi. Può anche accorgersi del pericolo legato alla singola persona (donna che subisce abusi).

La sentinella avvisa il mondo del welfare del pericolo, ma soprattutto può agire direttamente sul pericolo, facendo incontrare i bisogni nascosti della comunità con le offerte che la comunità stessa può mettere in atto o che la persona fragile ha in sé.

### *Profilo della sentinella*

La figura della sentinella è il cardine del progetto di speranza per una comunità che si vuole bene, si cura e pensa al proprio benessere. La sentinella esprime un talento non professionale del mondo del welfare, ma capace di agire nella propria quotidianità fatta di negozi, uffici, bar, banche, campi da calcio e ogni altro contesto relazionale. Nello specifico, le sentinelle:

- hanno uno sguardo particolare;
- possiedono la cultura dell'attenzione;
- sono sensori e antenne di contesto;
- praticano l'ascolto attivo;
- sanno porsi in relazione empatica;
- comprendono pienamente lo stato d'animo altrui;
- sono un *helper* naturale;
- riconoscono le nuove fragilità;
- sanno cogliere una situazione di bisogno;
- sanno farsi carico di una parte del bisogno rilevato;
- sono capaci di attivare risorse;
- conoscono il territorio e il potenziale di aiuto della propria comunità;
- sono in rete e sanno mettersi in rete;
- sanno "rammendare" i legami oggi più labili rispetto al passato;
- sono stimolatrici del buon vicinato;
- favoriscono la solidarietà di quartiere;
- sentono di appartenere a una comunità;
- sono motivate e motivatrici;
- sono positive e pazienti.

*Tipologie di sentinella*

Il primo anno di attività del progetto Welfare dell'aggancio è stato speso nell'incontro con alcune categorie di cittadini (estetisti, bancari, tabaccai, amministratori di condominio, ...) nella convinzione che in alcuni contesti l'incontro con chi si trova in difficoltà possa essere più diretto. Ad esempio allo sportello bancario è immediato comprendere le difficoltà economiche di una famiglia; l'estetista raccoglie più semplicemente le parole di una donna che subisce violenza; il tabaccaio vede direttamente gli abusi del gioco. Tutto ciò è vero, ma si è anche velocemente compreso che etichettare queste persone non sarebbe stato utile alla costruzione di una comunità attenta perché i loro talenti devono essere valorizzati, ma in qualche modo anche protetti. Dagli incontri si è capita e costruita una possibile mappatura, che va intesa in senso esemplificativo perché ognuno può essere sentinella.

<b>Chi è?</b>	<b>Come è?</b>	<b>Cosa fa?</b>
<b>Vicino di casa</b>	disponibile, conosciuto, educato, riguardoso, attivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aiuta i ragazzi con i compiti</li> <li>· Fornisce comunicazioni di servizio all'intero vicinato (es. interruzione della fornitura di luce)</li> </ul>
<b>Opinion leader</b>	allegro, socievole, attento	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Si è fatto portavoce del quartiere in merito a problemi della zona</li> </ul>
<b>Counsellor</b>	disponibile, attento, accogliente, discreto, ospitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Invita alla convivialità</li> <li>· Offre ospitalità</li> </ul>
<b>Persona del quartiere</b>	pacifica, educata, cortese, imperfetta	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Saluta</li> <li>· Osserva e controlla</li> <li>· Presidia il territorio</li> </ul>
<b>Estetista</b>	disponibile, allegra, attenta, accogliente, rispettosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dedicava tempo all'ascolto</li> <li>· Dà spazio</li> </ul>
<b>Tabaccaio</b>	allegro, distaccato, discreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sorride</li> <li>· Disincentiva il gioco</li> </ul>
<b>Barista</b>	disponibile, socievole, simpatico, gentile, spiritoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disincentiva il bere</li> <li>· Allerta il bevitore se ha ecceduto</li> <li>· Coinvolge i clienti e li tratta come "vicini di casa" anche se sconosciuti</li> <li>· È attento alle persone anziane</li> <li>· Organizza eventi nel quartiere creando occasioni di convivialità</li> </ul>
<b>Direttore di banca</b>	gentile, allegro, positivo, attento, conosciuto	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Presta attenzione a tutti</li> <li>· Spiega con chiarezza</li> <li>· Dedicava tempo extra-lavoro</li> <li>· Scambia volentieri due battute</li> </ul>

*(continua)*

Chi è?	Come è?	Cosa fa?
<b>Impiegata</b> di un ufficio pubblico	disponibile, coinvolgente, affettuosa, gentile	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Presta attenzione a tutti</li> <li>· Si prende il tempo per spiegare</li> <li>· Ascolta e coglie le fragilità altrui</li> <li>· Si fa carico delle persone che si rivolgono a lei</li> </ul>
<b>Impiegato</b> dipendente in banca	disponibile, gentile, attento	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pone attenzione alle persone più fragili</li> <li>· Si fa carico delle persone che si rivolgono a lui</li> </ul>

### *Verso chi rivolgere l'attenzione*

Il welfare dell'aggancio rivolge le proprie attenzioni verso le persone che si trovano in una condizione di vulnerabilità e fragilità, persone che non sanno se e come chiedere aiuto, persone che si trovano in difficoltà - seppure temporaneamente - perché non riescono a individuare le risorse (individuali o sociali) per affrontare una particolare situazione.

Accanto ai Servizi sociali e sanitari che si occupano di welfare, le sentinelle agganciano le fragilità nei contesti quotidiani di lavoro, di relazione, di convivenza e di svago. Dai numerosi incontri realizzati è emerso il seguente quadro di aggancio per l'attività delle sentinelle.

#### POSSIBILI FRAGILITÀ

- nuclei familiari con un solo genitore
- nuclei familiari con bambini/ragazzi disabili
- nuclei familiari senza entrate economiche
- donna che desidera figli senza poterli avere
- madri che vogliono reinserirsi nel mondo del lavoro
- bambini e ragazzi di genitori separati
- adolescenti in difficoltà e/o isolati
- familiari di adolescenti in difficoltà
- giovane o adulto inoccupato
- adulto over 50 che perde il lavoro per la prima volta
- adulto o anziano che spende le proprie entrate nel gioco
- *caregiver* familiari stanchi e/o soli
- adulto o anziano solo
- donna vittima di violenza domestica
- persona senza rete sociale (amicale, di vicinato)
- persona o famiglia che non ha momenti di aggregazione
- stranieri che non parlano italiano

- giovane di etnia diversa, di seconda generazione
- richiedenti asilo politico
- extracomunitari migranti

#### CONTESTI DELL'AGGANCIO

- spazi condominiali, cortili
- sale e momenti di attesa, Casa della salute, scuola
- chiesa e oratorio; bar e tabacchi
- parrucchiera, estetista
- banca
- bottega e/o negozio di vicinato, supermercato
- centri estivi, centri sportivi, centri sociali, centri diurni
- centri per l'impiego, servizi per il lavoro, servizi sociali
- case o centri di accoglienza, sindacati
- piazza, parco, strada

#### *Sentinelle nel progetto Welfare dell'aggancio*

La figura della sentinella è stata la scintilla da cui ha preso avvio e si è evoluto l'intero progetto. Dalla citazione biblica della sentinella che attende l'aurora, esemplificativa di una speranza di comunità attenta e consapevole, nel corso del triennio di vita del welfare dell'aggancio si è giunti a declinare e caratterizzare questa figura in contesti differenti, tanto che oggi, ad avvio del quarto anno di attività, è nata l'esigenza di incontri mensili delle sentinelle attive.

Si è anche lavorato per un luogo di riconoscibilità del progetto, spazio di incontro principale delle sentinelle, degli attivatori e delle tegole: per le sentinelle è importante sentire che il proprio talento, la propria disponibilità e il proprio tempo assumono una connotazione più responsabile e consapevole perché "compresa" in percorsi di cittadinanza attiva e di comunità attenta.

Ciò che la Cabina di regia intende stimolare è l'aumento del numero delle sentinelle agganciate, pur nel rispetto totale della sensibilità e delle autonomie del singolo; anche l'incontro mensile è una proposta e un'opportunità messa a disposizione per costruire una comunità di pratiche e non per andare verso una strutturazione troppo formale di gruppi o contesti.

Non c'è dubbio che l'intero progetto sia basato sulla sentinella e per questo si costruiscano occasioni di formazione, gruppi di auto-mutuo aiuto e momenti di sostegno; per lo stesso motivo si cerca di consolidare l'integrazione dei saperi fra professionisti del welfare e volontari, con estrema cautela e ritrosia per non istituzionalizzare troppo questa modalità di lavoro. La ricchezza del progetto e le sue infinite potenzialità stanno proprio in questo equilibrio, non facile da difendere e costruire.



### **3.1.2. Attivatori di sentinelle**

#### *Figura dell'attivatore di sentinelle*

L'attivatore di sentinelle è una sentinella che ha qualche competenza in più rispetto a quelle delle sentinelle, perché è capace di:

- cercare, riconoscere, intercettare e responsabilizzare le sentinelle;
- rendere le sentinelle consapevoli del valore del proprio operato;
- includere e non escludere valutando chi può o non può essere sentinella;
- individuare contesti critici in cui sensibilizzare nuove sentinelle e stimolarne l'azione;
- agganciare a una rete il talento sociale della sentinella, andando a definire man mano il potenziale di aiuto della comunità;
- attivare, ri-attivare, manutentare la rete delle risorse di aiuto informali (sentinelle) e la sa "pro-tendere" in sinergia con le reti delle risorse di aiuto istituzionali (Servizi e professioni socio-sanitarie) e del Terzo settore (associazioni, cooperative, gruppi organizzati di volontari);
- integrare alla propria azione sociale anche un'azione più culturale per contribuire ad aumentare la sensibilità dei cittadini, attivare una più diffusa attenzione alla persona, migliorare le relazioni all'interno della comunità.

Nell'esperienza dell'attivatore gli elementi da promuovere, emersi dal confronto in itinere, sono:

- attenzione alle persone e ai luoghi (che è anche considerazione olistica del contesto);
- ascolto (che è anche relazione empatica);
- azione (che è anche relazione con il singolo e azione di comunità).

Le capacità da sviluppare sono:

- comprendere,
- motivare,
- coinvolgere singolarmente e a rete,
- attivare risorse dell'individuo,
- attivare risorse esterne all'individuo,
- sviluppare *leadership*.

Gli strumenti da adottare sono quelli per:

- conoscere il potenziale di aiuto della comunità (mappa delle risorse);
- rendere gli altri consapevoli delle proprie capacità (empowerment);
- concretizzare le buone intenzioni in azioni utili (pragmatica dell'attivazione);
- tessere/infoltire/manutentare la rete (di attivatori, sentinelle, associazioni, servizi, ...);
- agire con un orizzonte di senso comune (bussola);
- sperimentare modalità di azione diverse (pratiche);
- co-costruire relazioni solidali e di vicinato (rete di prossimità).

### *Arte di ascoltare*

L'ascolto ha a che fare con l'identità dell'altro; l'armamentario di pre-giudizi, le emozioni sono uno strumento conoscitivo che aiuta a capire come si sta ascoltando. L'ascolto attivo è quindi utile per:

- essere empatici;
- fare sentire l'altro accolto e a proprio agio nel racconto;
- comprendere il contenuto del messaggio che riceviamo dall'altro;
- favorire l'emersione e lo sviluppo delle risorse presenti nell'altro;
- rendere partecipe della soluzione chi è nel bisogno e ha chiesto aiuto;
- sostenere il cambiamento e l'auto-aiuto, accompagnando l'altro anziché "incaricarsene";
- aiutare l'altro a comprendersi esplorando il problema ("fare domande");
- fare da specchio riflettendo, facendo riflettere, riconoscendo, restituendo;
- creare legami nuovi e rinnovare la cura verso quelli vecchi;
- attivare, stimolare, rigenerare persone e pensieri;
- andare oltre le proprie "cornici".

La comunicazione empatica non è solo una delle componenti principali della relazione di aiuto, è uno strumento prezioso in qualunque ambiente di lavoro e nella sfera sociale. Infatti il termine "empatia" deriva dal greco e fa riferimento alla capacità di vedere il mondo attraverso gli occhi di un'altra persona. Chi è empatico riesce a comprendere il mondo interiore di un altro (affetti, pensieri, emozioni, ...) senza però farli propri.

Per la sentinella, e in particolare per l'attivatore di sentinelle, è importante uscire dalle cornici di cui è parte; per farlo, deve fare riferimento ai seguenti elementi:

- *Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni. Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.*
- *Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.*
- *Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.*
- *Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio. Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi. Il loro codice è relazionale e analogico.*
- *Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili. I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.*
- *Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione interpersonale. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.*
- *Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica. Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé. (Sclavi, 2003)*

### *Esperienza dell'attivatore*

Le fasi che caratterizzano l'esperienza di attivatore sono due: l'aggancio e l'attivazione.

Nella fase di aggancio, le condizioni sono:

- relazionarsi in un "contesto neutrale" attraverso un pretesto informale (ad esempio un caffè);
- percepirsi nel contatto come tra pari senza l'enunciazione del ruolo;
- avere il tempo di creare un rapporto di fiducia;
- sapere di poter contare su un gruppo;
- conoscere la presenza di una rete;
- trovarsi pronto nei fatti causali della vita e cogliere in essi le opportunità per tramutarli in destino, in altre parole, la serendipità.

In particolare quest'ultimo vocabolo, coniato dal letterato Horace Walpole nel 1754 dopo avere letto la fiaba persiana di Cristoforo Armeno "I tre Principi di Serendippo", intende la capacità di cogliere risvolti utili da un evento inaspettato, trovare o creare cose di valore per caso, identificare pregi e risvolti positivi di un risultato inatteso, scoprire qualcosa di imprevisto mentre si sta ricercando tutt'altro, cogliere al volo le opportunità derivanti dalla fortuna, cercare una cosa interessante e, senza volerlo, trovarne una strabiliante.

È dunque questa capacità di travalicare, di vedere oltre e di espandersi che segue l'azione dell'attivatore.

Per quanto riguarda la fase dell'attivazione, secondo Giancarlo De Carlo, architetto italiano, nella "esperienza di attivazione" tutto è sottile, contraddittorio, mutevole, e bisogna accettare questa condizione altrimenti la si falsifica. Ci vuole molto più talento nell'esperienza di attivazione di quanto ce ne voglia nell'azione autoritaria, perché bisogna essere ricettivi, prensili, agili, rapidi nell'immaginare, fulminei nel trasformare un sintomo in un fatto e farlo diventare punto di partenza.

Nell'aggancio e nell'attivazione si possono quindi imparare nuove cose, acquisire nuove informazioni, avere diversi punti di vista dentro un più generale modo di inquadrare le cose, oppure si può cambiare quel modo di inquadrarle.

Nel corso delle diverse formazioni e sperimentazioni, anche grazie alle riflessioni esperienziali degli attivatori, emerge un quadro di questo tipo.

<b>L'attivatore chi è?</b>	<b>L'attivatore cosa fa?</b>	<b>L'attivatore come fa?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· è un cittadino consapevole, preparato, desideroso di attivarsi</li> <li>· è una sentinella con qualche competenza in più</li> <li>· è un nodo (strategico) della rete delle risorse di aiuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· intercetta bisogni</li> <li>· promuove consapevolezza</li> <li>· offre opportunità</li> <li>· riconosce abilità</li> <li>· nutre relazioni</li> <li>· costruisce e cura reti</li> <li>· aggrega con "leggerezza"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ricerca l'incontro e attiva il dialogo</li> <li>· osserva e ascolta i contesti informali</li> <li>· assume la co-responsabilità come valore (non delega)</li> <li>· agisce in modo informale, spontaneo, creativo</li> </ul>

<b>L'attivatore dove sta?</b>	<b>L'attivatore con chi sta?</b>	<b>L'attivatore dove va?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· nei contesti informali</li> <li>· nei luoghi della quotidianità</li> <li>· nella comunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· attivatori</li> <li>· sentinelle</li> <li>· risorse informali di comunità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· verso il "cambiamento" nelle relazioni con gli altri e nell'agire quotidiano</li> <li>· verso una definizione "aperta" di mandato sociale (attivatore, comunità, istituzioni)</li> <li>· verso la promozione di una responsabilità civica diffusa</li> </ul>

#### **L'attivatore di cosa ha bisogno?**

Strumenti per mantenere/alimentare il gruppo:

- uno spazio fisico per condividere, dialogare, incontrare, promuovere
- un luogo creativo e di pensiero, per far conoscere e fare rete
- una figura guida (che nutre e tuteli la riflessività del gruppo, che rammendi e tiri le fila)
- opportunità di incontro
- contatti e rubriche condivise

A titolo esemplificativo, per fare comprendere la quotidianità del lavoro volontario dell'attivatore di sentinelle si riportano le riflessioni personali di alcuni attivatori.

#### APPROCCIO FRONTALE "ALLA STEFANO"

Il mio approccio è stato quello di...

- interessare persone conosciute e percepite come sentinelle;
- illustrare loro il progetto con materiale informativo;
- renderle coscienti del ruolo da loro svolto spontaneamente;
- evidenziare i benefici della loro sensibilità e attenzione al prossimo,
- stimolarle a proseguire mostrando loro sostegno.

*Esito:* dopo un iniziale imbarazzo hanno ringraziato per la stima.

#### APPROCCIO SUL PROBLEMA "ALLA PATRIZIA"

Il mio approccio è stato quello di ...

- raccogliere una segnalazione in ambito di lavoro;
- individuare una potenziale sentinella adatta alla situazione;
- attivarla chiedendole la disponibilità ad essere di aiuto;
- tacere il ruolo riconosciutele;
- metterla in rete con altre risorse.

*Esito:* ha mostrato gratitudine per la fiducia accordatale.

#### APPROCCIO DI CONTESTO "ALLA ANNA"

Il mio approccio è stato quello di ...

- raccogliere i riscontri di amici dopo gli eventi pubblici del progetto;
- osservare situazioni e persone con maggiore attenzione;
- frequentare luoghi con modalità e tempi diversi;
- lasciarmi scorgere nel quartiere dalle persone che lo abitano;
- coltivare relazioni di vicinato e oltre.

*Esito:* la mia vicina mi ha chiesto di trovare qualcuno per farle compagnia.

#### APPROCCIO MOLTIPLICATORE "ALLA ANDREA"

Il mio approccio è stato quello di ...

- vivere il territorio e costruire le condizioni per l'incontro;
- agganciare le persone con pretesti conviviali o "progettuali";
- organizzare piccoli eventi per coinvolgere e attivare sentinelle;
- mettere in rete le risorse di aiuto agganciate;
- stimolare ulteriori occasioni per incontro, aggancio, attivazione.

*Esito:* pomeriggi sportivi con i ragazzi del Centro di accoglienza rifugiati; incontri con gli ospiti di Mensa amica.

#### APPROCCIO INFORMATIVO "ALLA OLGA"

Il mio approccio è stato quello di ...

- interessare una figura specifica percepita come sentinella (il medico);
- presentarle il progetto con materiale e lettera di accompagnamento;
- stimolare l'attenzione sulla figura della sentinella con esempi;
- riconoscerle e investirla del ruolo;
- approfondire insieme il progetto con un incontro allargato ad altri.

*Esito:* ha mostrato interesse e curiosità.

#### APPROCCIO SOCIALE "ALLA ROBERTO"

Il mio approccio è stato quello di ...

- cogliere una fragilità nella comunità scolastica (lutto per un'insegnante);
- attivare insegnanti e genitori per affrontare la situazione come gruppo;
- individuare una o più azioni da sviluppare assieme (es. raccolta fondi);
- sollecitare l'interesse di altre realtà (Associazione Libera);
- accompagnare il buon esito (pratico ed emotivo) delle azioni.

*Esito:* è stato colto un bisogno e si è agito come comunità.

#### APPROCCIO PASTURAZIONE "ALLA MAURIZIO"

Il mio approccio è stato quello di ...

- intervenire nei contesti in cui si è parlato di sentinella (es. centri estetici);
- individuare una potenziale nuova sentinella;
- sfruttare un pretesto per l'aggancio (es. maglietta con H di *helper*);
- sollecitare la sua attenzione e curiosità;
- coltivare l'aggancio nel tempo.

*Esito:* ha colto l'aggancio e dialogato sul progetto.

#### APPROCCIO ASCOLTO ATTIVO "ALLA BIANCA MARIA"

Il mio approccio è stato quello di ...

- interessare gli amici riconosciuti come sentinella;
- praticare con loro l'osservazione di contesto e l'ascolto;
- individuare nuove potenziali sentinelle;
- valutare l'aggancio adatto;
- interessare altri attivatori per una maggiore efficacia.

*Esito:* ho individuato due nuove sentinelle.

#### *Rendere strutturale l'attività degli attivatori*

Per rendere strutturale l'attività degli attivatori, il sistema progettuale Welfare dell'aggancio deve porsi sostanzialmente tre problemi:

- di quali strumenti si deve dotare per favorire la visibilità degli attivatori e favorire l'aggancio;
- come mappare le sentinelle e tracciare l'azione degli attivatori;
- come prendersi cura del gruppo degli attivatori e accogliere nuovi ingressi.

La Cabina di regia e il gruppo degli attivatori ha lavorato a lungo su tali aspetti, giungendo a ipotizzare diversi strumenti operativi, sui quali si sta agendo con le seguenti modalità.

## STRUMENTI PER LA VISIBILITÀ

### Card

- Forma: micro-cartolina, *flyer*, *leaflet*.
- Contenuti: informazioni su sentinelle e attivatori; impiego di linguaggio semplice e inclusivo, che sia capace di "tenere dentro l'altro", stimoli curiosità e susciti l'interesse a mantenere/entrare in contatto, con riferimenti telefonici e mail personalizzabili (una card per ogni attivatore, con lo spazio bianco per indicare il proprio recapito e/o per riportare la data di un prossimo appuntamento).
- Modalità: ogni attivatore ha la propria card che consegna e distribuisce durante l'aggancio.

### Totem

- Forma: sagoma di un lampione (idea del "lampionaio") composto da due parti (una più istituzionale di cornice e una con informazioni dinamiche), movimentabile perché su ruote; una Ape-car, un piccolo camper (sia totem che luogo di incontro).
- Contenuti: informazioni sul progetto Welfare dell'aggancio (parte statica); racconti e belle storie di vita, ispirazioni, buone pratiche, risorse di aiuto (parte dinamica, da aggiornare).
- Modalità: è uno strumento per dare informazioni ma anche per ricevere *feedback* (box posta), espone e accoglie; viene adottato da bar, negozi, ambulatori dove permane per un periodo poi si sposta e "contamina" altri luoghi; gli attivatori ogni tanto "accompagnano" lo spostamento e lo stazionamento.

### Blog/social/media

- Attivare un'interfaccia digitale che informi, aggiorni, stimoli, coinvolga in modo dinamico e "fresco".
- Utilizzare i media classici per informare e sollecitare l'attenzione sul progetto e sulle nuove figure dell'aggancio.
- Inserire nel sito del Comune di Cervia<sup>7</sup> alcune informazioni dedicate al welfare dell'aggancio.

## MAPPA DELLE SENTINELLE

### Modalità (informazioni in "entrata")

- Partire da un primo elenco di sentinelle "toccate" dal progetto.
- Organizzare un incontro sentinelle + attivatori per presentarsi e "collocare" la propria risorsa di aiuto (automappatura del proprio ambito di attenzione che può essere relativo a una zona, a una competenza o a una opportunità).
- Sensibilizzare gli altri gruppi del progetto Welfare dell'aggancio e/o gli altri ruoli (es. sentinelle digitali) a cogliere, attraverso le azioni che caratterizzano il proprio specifico operato, elementi utili al welfare dell'aggancio (coinvolgere le risorse "di attenzione" disponibili sul territorio perché tutte diano un contributo positivo all'emersione di situazioni e dinamiche di interesse per gli obiettivi di progetto).

---

<sup>7</sup> Ad esempio <http://www.digitcervia.it> (ultimo accesso gennaio 2017).

#### Modalità (informazioni in "uscita")

- Costruire un indirizzario "ragionato" delle sentinelle contenente elementi identificativi (chi è e dove è) ed elementi operativi (quali risorse può mettere in campo, quali relazioni è capace di attivare, quale disponibilità e/o abilità, ecc.).
- Trasferire le informazioni dell'indirizzario e di progetto in una app (ad esempio, un attivatore si muove sul territorio e un avviso acustico sul telefonino gli ricorda che nelle vicinanze c'è una sentinella o una situazione particolare da osservare/approfondire).
- Comporre graficamente le informazioni su una mappa (in versione sia digitale sia cartacea) evidenziando con il simbolo della lampadina (coerente con l'idea del lampione-totem) le zone in cui sono presenti sentinelle e/o sono sviluppate pratiche di osservazione/ascolto da parte degli attivatori (da integrare in futuro con la mappatura delle situazioni di fragilità, così da evidenziare il *match* tra domanda e offerta di attenzione).
- Rappresentare in modo creativo la comunità solidale (l'aurora) che il progetto sta generando attraverso un *contest* per *writers*, oppure un racconto a fumetti sviluppato per la città (sfruttando piazze e spazi pubblici).

#### CURA DEL GRUPPO

##### Programma

- Incontro periodico (es. mensile) è una modalità da proseguire.
- È importante che i componenti del gruppo si conoscano e approfondiscano la reciproca conoscenza (piano piano, nel rispetto delle diverse sensibilità).
- Il gruppo può incontrarsi in modo itinerante (presso i bar, in piazza, sui muretti, ecc.).
- La caratteristica/condizione di "apertura" del gruppo va mantenuta (sistema a porte girevoli).
- Occorre umiltà nell'accoglienza e leggerezza nell'operato.
- Un facilitatore o una figura guida accompagna e stimola il gruppo quando necessario ("rammenda i buchi nella rete", tira i fili della rete, ecc.).
- Qualunque sentinella interessata a diventare attivatore può farlo in qualunque momento.
- Qualunque attivatore interessato a svolgere il solo ruolo di sentinella può tornare a farlo.

È importante allargare il gruppo attraverso

- festival di *street art* (un contest dedicato ai temi del welfare dell'aggancio);
- installazioni artistiche nei luoghi pubblici con materiale divulgativo sul progetto.

In Tabella 1 è rappresentata la mappa del welfare dell'aggancio impostata sulla cartografia del territorio del Comune di Cervia. La mappa rende visibili le risorse (reali e da attivare), i contesti dell'aggancio e i luoghi dell'agire quotidiano; è uno strumento in divenire su cui operano diversi attori inserendo dati e relazioni.

**Tabella 1.** Mappa del welfare dell'aggancio, impostata sulla cartografia territoriale del Comune di Cervia

## Mappa

### Scopo

Mappare l'evoluzione della comunità in relazione all'attuazione del Patto di comunità.

*Questioni guida*

"Anche il welfare può disegnare la città"

### Obiettivi

- Evidenziare lo scenario 0 (oggi)
- Cosa il progetto WdA ha realizzato
- Cosa il progetto WdA vuole raggiungere
- Dove/Come agire:
  - situazioni agganciate
  - situazioni facili da agganciare
  - situazioni difficili da agganciare

### Struttura

Geoblog:

- georeferire dati su cartografia
- narrare per testi e per immagini

### Forma

- Indagine per quartieri/zona
- Indagine per temi
- Indagine per ambiti:
  - potenziale di comunità
  - capitale sociale
  - welfare dell'aggancio

## Indicatori

### Potenziale di comunità

Analisi delle componenti territoriali che costituiscono la rete connettiva della comunità nei quartieri, individuando così i capisaldi del riconoscimento identitario degli abitanti e dell'efficace distribuzione dei servizi di vicinato.

*Indice dei dati*

- *Struttura del territorio\**

### Capitale sociale

Analisi del patrimonio di risorse relazionali immateriali o materiali incardinate nelle reti sociali.

*Indice dei dati*

- *Istituzioni* | Siti-Azioni-Ambiti
- *Terzo settore* | Siti-Azioni-Ambiti
- *Progetti* | Situazioni-Temi-Rete

### Welfare dell'aggancio

Analisi dei luoghi (alcuni formali altri informali) e delle persone (alcune esperte, altre comuni) che organicamente e a rete adottano un particolare approccio, attraverso il quale si accoglie interamente la persona, la si ascolta, la si sostiene, la si accompagna, la si rigenera nel suo essere risorsa per la comunità.

*Indice dei dati*

- *Condominio solidale* | Siti-Sedi
- *Emporio della solidarietà* | Siti-Sedi
- *Porte di comunità* | Situazioni
- *Amministrazione di sostegno* | Situazioni
- *Attivatori* | Sperimentazioni
- *Sentinelle* | Azioni-Agganci
- *Tegole* | Azioni

### Chiavi di lettura

I temi guida del Patto di comunità da mettere in relazione con dati/indicatori.

- *Ascolto diffuso*
- *Ruoli strutturali e riferimenti informali*
- *Modi e spazi di relazione*
- *Forme di controllo*
- *Partecipazione attiva*
- *Essere servizio responsabile e in rete*
- *Fare cultura verso il cambiamento*
- *Operatività condivisa*
- *Circolarità di saperi e ispirazioni*
- *Corresponsabilità civica*

<b>Servizi sanitari di quartiere</b>	Farmacie Ambulatori e altri centri sanitari Poliambulatori e Case della salute
<b>Servizi di istruzione</b>	Centri diurni Asili nido Scuole dell'infanzia Scuole primarie Scuole secondarie 1° Scuole secondarie 2°
<b>Servizi e funzioni socio-culturali</b>	Centri culturali Cinema o teatri Biblioteche o musei Centri di aggregazione Sedi o centri associativi Sportelli
<b>Servizi e funzioni sportivi</b>	Impianti e strutture Aree attrezzate per lo sport
<b>Servizi e funzioni religiosi</b>	Chiese e centri religiosi Centri e oratori parrocchiali
<b>Servizi e funzioni per la sicurezza</b>	Polizia Carabinieri Vigili del fuoco
<b>Servizi amministrativi, di categoria, di rappresentanza, postali e bancari</b>	Municipio Sedi di decentramento (CdZ) Sedi di associazioni di categoria Sedi di associazioni sindacali Sedi di partiti Uffici postali Uffici bancari
<b>Servizi commerciali e di prossimità</b>	Bar Ristoranti e pizzerie Mense Alimentari Sedi di mercati Supermercati e discount Edicole Tabacchi e generi di monopolio Estetiste Parrucchiere Articoli di seconda mano Distributori di carburanti
<b>Tessuti urbani</b>	Centri e borghi storici Centri urbani Condomini
<b>Spazi pubblici</b>	Piazze Aree verdi
<b>Trasporto pubblico</b>	Stazione ferroviaria Fermata del bus

\* Indice dei dati "strutturali".

### *Sperimentazioni degli attivatori di sentinelle*

L'azione degli attivatori di sentinelle, di per sé presente nella quotidianità della vita, è stata orientata ad alcune sperimentazioni, al fine di mettersi alla prova in attività strutturate e di piccolo gruppo.

#### I LUNEDÌ DELLA CASA DELLA SALUTE

La Casa della salute Isotta Gervasi è una porta di comunità del progetto Welfare dell'aggancio nella quale si raccolgono i bisogni in modo diffuso ed empatico. La presenza di alcuni attivatori di sentinelle per la merenda del lunedì pomeriggio ha permesso di:

- riconoscere la prevalenza di interesse per il benessere della persona più che sull'autoreferenzialità;
- alimentare processi di presa in carico complessiva e integrata delle fragilità, mettendo in campo risorse varie e a volte sconosciute;
- superare pregiudizi interni ed esterni attraverso il contatto con problemi reali al di là dei singoli saperi;
- agganciare risorse (di tempo, competenze, entusiasmi) in un luogo (sala d'attesa di un ambulatorio medico), valorizzando la capacità generativa insita nelle persone;
- valorizzare processi di fiducia nella comunità e nella città in modo indipendente dai singoli saperi, appartenenze e disponibilità;
- esplicitare i dati di successo delle esperienze proposte e delle relazioni attivate.

#### I MARTEDÌ DELL'EMPORIO

L'Emporio delle solidarietà è una porta di comunità del progetto Welfare dell'aggancio, nel quale si può fare spesa non solo di prodotti alimentari o abbigliamento, ma anche di relazioni, condivisioni, segnalazioni, attivazioni di aiuto reciproco. L'Emporio si trova in una zona commerciale-artigianale di Cervia e la presenza degli attivatori ha consentito di:

- diffondere informazioni su presenze e propositi a imprenditori vicini per mobilitare la partecipazione fin dall'inizio nei processi di cambiamento;
- agganciare risorse ed entusiasmi sulle progettualità specifiche dell'Emporio e su quelle più ampie della città, portando l'arte della condivisione;
- sperimentarsi nelle azioni dell'agganciare mondi e protagonisti non della fragilità ma dell'economia, riconoscendo in essi l'autorevolezza di divenire soggetti di progetti di welfare;
- promuovere un'idea generica del welfare dove ognuno possa assumersi con responsabilità l'obbligo di concorrere al benessere della comunità;
- promuovere una comunicazione capace di generare cambiamento e di stimolare domande per un reale maggiore beneficio.

*Attivatori nel sistema del welfare dell'aggancio*

Gli attivatori di sentinelle rappresentano il gruppo di cambiamento sul territorio perché nel rapporto con i cittadini mettono la propria faccia e il proprio nome: è un ruolo delicato perché da essi discende nella quotidianità l'immagine dell'intero progetto. Per questo, la Cabina di regia ha attivato percorsi di "cura" del gruppo degli attivatori, progetti di formazione e di consolidamento delle competenze, momenti di sostegno direttamente gestiti dai responsabili del progetto: l'investimento sul gruppo e sulla possibilità di farne "manutenzione" e di aprirlo a nuovi ingressi è una strategia su cui occorre porre molta attenzione.

Non si tratta di una gerarchizzazione della struttura organizzativa del progetto e neppure un impianto di definizione di poteri: gli attivatori sono le antenne che sanno comunicare con le persone promuovendo un cambio di mentalità e generando attenzione alla necessità di concorso al risultato e di dividendo sociale.

Gli attivatori di sentinelle possono essere assimilati e avvicinati alla figura dei professionisti sanitari e sociali - che nell'esperienza brasiliana di politiche di servizi alla persona sono chiamati "agenti di cambiamento" -, figure che cercano di trasformare i diritti individuali in diritti sociali, riconiugando nel fare quotidiano diritti e responsabilità. Questo perché sia l'attivatore che l'agente di cambiamento esprimono il significato più profondo del lavoro di cura della persona sulla persona.

D'altra parte gli attivatori permettono al progetto e alle Istituzioni che si occupano di welfare di creare conoscenza attraverso i dati raccolti e osservati, di monitorare il progetto e di costruire percorsi che mirino a produrre benefici sempre maggiori per il singolo e la comunità.

Welfare dell'aggancio. Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia



### **3.1.3. Tegole o helper**

#### *Figura della tegola*

Il progetto Le tegole è uno dei tasselli per la costruzione di un nuovo tipo di welfare basato sulla responsabilizzazione e sulla partecipazione attiva dei cittadini che possono contribuire in prima persona, con un approccio leggero, flessibile e innovativo a dare risposte a situazioni di difficoltà. Perché Le tegole? Perché sono fatte di terra cotta, quell'argilla di cui sono pieni i terreni della Romagna e hanno una forma tale che permette loro di incastrarsi le une nelle altre, diventando un unico elemento, durevole e capace di riparare dalle intemperie. E come si legge ne *I Malavoglia* di Giovanni Verga,

*i vicini devono fare come le tegole del tetto, a darsi l'acqua l'un l'altro.*

Anche questo significato rappresenta fin dall'inizio l'approccio metodologico della sperimentazione cervese.

Il progetto mette al centro la persona e investe su coloro che, avendo vissuto momenti di difficoltà, ne sono usciti rinforzati. Questi sono gli *helper*: volontari e cittadini che si mettono in gioco per aiutare la propria città a rispondere a nuovi e vecchi bisogni, integrando i tradizionali servizi di welfare.

#### *Progetto*

La storica esperienza del Comune di Cervia nell'erogazione di servizi socio-assistenziali a domicilio e nella gestione di diversi interventi sociali ha evidenziato come, in alcune situazioni di non autosufficienza e fragilità, la persona abbia spesso il bisogno di un sostegno leggero, finalizzato alla semplice gestione della quotidianità (fare la spesa, pagare una bolletta, fare una passeggiata, ecc.).

Utilizzando strumenti in capo ai Servizi alla persona come le attività socialmente utili (che coinvolgono persone anziane), i singoli volontari, il Servizio di accompagnamento al lavoro o in rete con il volontariato e con gli amministratori di sostegno, sono stati sperimentati piccoli progetti di auto-mutuo aiuto: utenti in carico ai Servizi alla persona con esperienze di svantaggio si sono resi disponibili a intraprendere attività di accompagnamento per persone anziane, disabili o in situazioni di esclusione sociale.

Alla base di questi progetti c'è la consapevolezza che un soggetto debole può diventare portatore di importanti competenze utili a sé e agli altri e che coinvolgendo il singolo cittadino è possibile raggiungere obiettivi generali comuni, come migliorare la coesione di una comunità e la vivibilità di un territorio.

Il progetto mira a valorizzare queste esperienze attraverso percorsi di formazione per volontari finalizzati a progetto di aiuto e accompagnamento nella gestione della quotidianità per persone in situazioni di fragilità o non autosufficienza. La formazione, principalmente dedicata all'assistenza familiare e a piccoli ambiti della gestione domestica, ha seguito i principi della *peer education*: nelle attività formative sono stati coinvolti quegli stessi utenti che avevano già avuto esperienza di mutuo aiuto per sviluppare in altri la scelta consapevole di rendersi utili in attività di sostegno a persone anziane o a rischio marginalità.

### *Percorso e risorse maturate*

Attraverso la strutturazione in due distinti gruppi sono state formate 35 tegole, persone che hanno avuto un momento di difficoltà e che si sono messe in gioco per aiutare altre persone in situazioni di bisogno.

Ogni gruppo ha avuto l'opportunità di una formazione sia di lavoro sul sé e sulla motivazione personale, sia di sostegno alle competenze e di gestione del gruppo. Ogni tegola è stata poi accompagnata in 60 ore di sperimentazione in alcuni contesti sociali (residenze per anziani, biblioteca, condomini di alloggi sociali, centro educativo minori, centro diurno per disabili) e un appoggio a beneficiari singoli (anziani, minori, disabili).

I moduli formativi hanno previsto approfondimenti sulle tematiche dell'auto-mutuo aiuto e dell'accompagnamento della persona fragile, dei piccoli ambiti dell'organizzazione quotidiana, dentro e fuori casa, in contesti di difficoltà, scarsa autonomia o a rischio di esclusione sociale.

- Costruzione del gruppo: facilitare le relazioni nel gruppo, costruire il gruppo di formazione.
- L'auto-mutuo aiuto e le esperienze di mutualità.
- Il lavoro di cura rivolto ad anziani, disabili e persone fragili: quali strumenti utili per supportare le persone fragili e non autosufficienti?
- Il sostegno leggero con minori e adolescenti in ambito scolastico ed extrascolastico.
- Orientamento ai servizi: la mappa del territorio.
- Il ruolo dell'*helper*: strategie del fare e strategie comunicative.

Nella sua apparente semplicità il percorso è connotato invece da alcuni elementi delicati e da un equilibrio sempre bisognoso di attenzione, in particolare:

- il lavoro degli assistenti sociali di individuazione di persone in carico con competenze e motivazioni adeguate è delicato, ma costituisce l'elemento fondamentale di successo;
- il percorso di formazione e di sperimentazione è piuttosto lungo (complessivamente circa sei mesi) e la motivazione deve essere sempre sostenuta e curata;
- elemento di successo è la collaborazione fra gli operatori sociali e i professionisti terzi responsabili del percorso di formazione;
- altro elemento di successo è la capacità di progettare il dopo "percorso", con un equilibrio fra opportuna autonomia e governo da parte dei servizi.

Quasi la totalità dei partecipanti ha completato il percorso e il "metodo tegole" si è rilevato di grande valore generativo per il singolo e per il sistema complessivo di welfare. In una realtà di medie dimensioni come Cervia, si è valutato di organizzare un solo corso di formazione all'anno per tegole, perché è difficile individuare persone con le caratteristiche adeguate.

Gli *helper* hanno costituito un'associazione (Le tegole), che ha fatto tesoro dell'esperienza relazionale di gruppo e delle competenze acquisite; è divenuta anche soggetto aggregante di persone interessate ad esperienze di volontariato. Il Comune di Cervia e altri soggetti del territorio hanno avviato numerose collaborazioni con l'Associazione, in ambito sia sociale che culturale, creando nuovi contesti di coinvolgimento e di cittadinanza attiva.

In questo momento storico, ad oltre tre anni di avvio della sperimentazione legata al progetto Tegole, occorre fare una riflessione profonda sulla necessità di differenziare il metodo dall'evoluzione naturale del gruppo delle persone coinvolte: il metodo di sostegno da parte di persone fragili verso altre fragilità, così come delineato nel progetto, deve necessariamente restare in mano al soggetto che istituzionalmente governa i processi generativi del territorio, mentre il gruppo dei cittadini coinvolti può fare scelte autonome, come ad esempio orientarsi alla formazione di un'associazione. Questo è appunto quanto avvenuto a Cervia, in un percorso non sempre facile verso l'autonomia. Le sperimentazioni e i progetti di cittadinanza attiva sono stati molto significativi, ma sono sempre bisognosi di attenzione e di sostegno.

#### *Tegole nel progetto Welfare dell'aggancio*

La visione generativa del progetto Welfare dell'aggancio comprende per intero il modello di intervento Tegole perché esso ha come obiettivo quello di potenziare le competenze dei cittadini e formare degli *helper* naturali, per supportare attraverso progetti di accompagnamento e di aiuto - persone vulnerabili in contesti di bisogno o a rischio di isolamento ed esclusione.

Si tratta di un modello di intervento che permette di:

- costruire significati condivisi di ciò che è il bene comune di una comunità;
- rigenerare legami e reti sociali;
- promuovere cittadini attivi e solidali attraverso la partecipazione ad attività formative;
- promuovere il senso di responsabilità condivisa;
- favorire l'apprendimento come scoperta, conoscenza attraverso l'esperienza, la conoscenza dell'altro e la condivisione.

Il modello fonda la sua origine anche in una domanda di partecipazione diversa che ha a che vedere con la qualità delle relazioni e con l'opportunità di crescere e fare esperienze significative all'interno di un percorso condiviso e collettivo. I cittadini sono "chiamati" e coinvolti in un percorso di autoconoscenza e responsabilizzazione verso se stessi e il proprio contesto di vita.

Il paradigma di riferimento è quello dello sviluppo di comunità e del welfare generativo, un welfare che sia in grado di rigenerare le proprie risorse insieme alle persone, di produrre servizi che hanno valore sia sociale che economico e di garantire quindi la sostenibilità del sistema.



### **3.1.4. Porte di comunità**

*Spesso, il bistrot risponde a un bisogno quanto mai urgente, immediato, di contatto. L'invecchiamento porta con sé il rischio di una vita sempre più isolata, ed è sufficiente frequentare al mattino qualche brasserie parigina per renderci conto che i tanti che vi si attardano al banco, fin dalle prime ore, vengono a cercare innanzi tutto un po' di compagnia*

...

*... Francois conosce quel mondo e vi adegua parole e battute. Come ogni mattina, ha accolto l'anziano cliente con uno squillante "Salve, giovanotto!", strappando un timido sorriso al destinatario del saluto, che ha subito alzato la mano accennando un gesto di diniego, come ogni mattina. Altro che giovanotto, con gli anni che si ritrova. "Tutto bene?", insiste Francois, ottenendo dall'altro una conferma pronunciata con voce già più sicura. Si sì, va tutto bene ...*

*... Qual è l'essenza del bistrot? In primo luogo, il bancone e soprattutto quello di zinco, su cui appoggiano i gomiti i clienti abituali, mentre quelli di passaggio, troppo di fretta per sedersi in sala o ai tavoli all'aperto, vi sostano davanti in piedi, un po' più rigidi, meno rilassati. Luogo unico e nevralgico del più semplice bistrot, il bancone funge comunque da centro di gravità anche nei locali più importanti ...*

*Marc Augé, Un etnologo al bistrot. 2015*

Francois aveva una parola per ognuno. Ogni avventore portava con sé il proprio mondo che veniva accolto, compreso e rilanciato nel mondo di tutti. Egli non usava gerarchie, prendeva tutto di tutti. Le sue corde erano, come un giunco, morbide, attente e flessibili e a tutte le frequenze risonanti. Francois, i suoi modi, il suo cuore, sono metafora delle porte di comunità: luoghi, ambienti, persone consapevoli del compito di accogliere la comunità, rinsaldarne l'appartenenza, valorizzarne i talenti.

Non si è arrivati subito alle porte di comunità; si è passati dal definirle "portelli sociali diffusi all'inizio e poi sportelli dematerializzati, ma l'idea costante era che non fossero strutture rigide, a volte respingenti, ma ambienti familiari, discreti e attenti, orientati ad entrare immediatamente in risonanza con le attese, a volte inespresse, delle persone.

#### *Modello di un nuovo approccio*

L'accoglienza empatica del bisogno e della fragilità può avvenire in modo diffuso, grazie alla presenza integrata di sentinelle e talenti sociali, del volontariato organizzato e delle professionalità che operano in quei luoghi nei quali l'accoglienza si accompagna istituzionalmente alla *mission* intrinseca di cura, salute e benessere.

L'obiettivo è adottare in modo capillare l'approccio porta di comunità (sportello dematerializzato) per accogliere l'interessa della persona, per comprendere in modo olistico il suo bisogno nel momento in cui si manifesta, per accompagnare l'attivazione di risorse di aiuto e concorrere così alle risposte che la rete dei servizi e le reti di comunità possono offrire.

La porta di comunità non è un luogo o una professionalità univoca, ma è un insieme di luoghi (alcuni formali, altri informali; alcuni istituzionali, altri familiari) e di persone (alcune esperte, altre comuni, le une e le altre motivate e sensibili) che organicamente e a rete adottano un particolare approccio, attraverso il quale non si categorizza un disagio, non si settorializza un problema e non si standardizza una soluzione, ma si accoglie interamente la persona, la si ascolta, la si sostiene, la si accompagna, la si rigenera nel suo essere risorsa per la comunità.

Oltre che nell'accoglienza professionale presente nei luoghi istituzionali, la porta di comunità si manifesta anche nell'attenzione diffusa tra persone comuni che nel proprio quotidiano sono capaci di cogliere la fragilità di altre persone, riescono a contribuire alla soluzione di un problema integrando e rendendo più capillare la rete dei servizi e del Terzo settore e sanno riconoscere nel sostegno e aiuto informale l'occasione per (ri)costruire e (ri)attivare buone relazioni di comunità.

La porta di comunità è

- sia spazio che presenza disponibile,
- sia persona che rete integrata,
- sia prevenzione che intervento,
- sia aiuto pratico che occasione conviviale,
- sia riflessione culturale che cambiamento sociale.

Per orientarsi verso questo approccio è necessario promuovere alcuni cambiamenti.

#### **Condizioni**

- Adesione
- Ascolto (paziente, attento, capace, discreto, gentile, non giudicante, "al di là dell'ufficio/ servizio di competenza")
- Accoglienza (informale, interculturale, con il sorriso)
- Accompagnamento e supporto (professionale, non invadente, meno burocratico)
- Orientamento (consapevole verso le diverse risorse di aiuto)
- Disponibilità (elastica)
- Tempestività
- Educazione (guidata, degli operatori)
- Rispetto
- Semplificazione (burocratica)
- Empatia (organizzativa, umana; di servizio, individuale)
- Collaborazione (e coesione)
- Motivazione (anche all'auto-aiuto per la cura dell'autostima della persona vulnerabile)
- Concretezza (dell'aiuto) e operatività (flessibile, solidale)
- Positività (nella co-operazione tra operatori e professionalità)
- Innovazione (delle modalità di aiuto, *welfare mix*)

#### **Modalità**

- Presa in carico "globale" (considerando la persona nella sua interezza psico-fisico), condivisa ("non per ambito")
- Diagnosi e azione olistica, non settorializzata per specifico ambito di competenza
- Lavoro sistemico-relazionale all'interno di una rete consapevole ("i diversi operatori e professionalità devono conoscersi vicendevolmente")
- Pianificazione di azioni specifiche (non standardizzate), programmazione di azioni comuni (intersettoriali), progettazione di azioni nuove (concertate)
- Rapidità nella valutazione dei fattori di rischio (per interventi immediati)
- Gratuità di alcune prestazioni di aiuto (per persone in difficoltà o forte disagio)
- "Mobilità operativa" di tipo intersettoriale dell'operatore-professionista
- Azione diretta, azione di accompagnamento ("la persona va affiancata anche emotivamente"), azione di orientamento

*Ambiti su cui concentrare il cambiamento*

ACCOGLIENZA

- è un indicatore di qualità dei servizi
- è un processo di inserimento della persona
- è un'occasione di conoscenza reciproca
- è un percorso di presa in carico globale

ATTIVAZIONE

- La pratica dell'accoglienza e dell'ascolto attivo è già di per sé un'attivazione.
- I professionisti/operatori possono adottare stili comunicativi orientati a:
  - favorire l'*empowerment* (*self efficacy*, *locus of control* interno, autostima, ecc.);
  - favorire connessioni e socialità (le reti personali e familiari non devono vivere come isole; si incoraggia l'avvicinarsi, il mettere insieme le fragilità, il trovare soluzioni comuni a problemi comuni, il superare l'approccio individualistico, ecc.).

RETE

- Lavorare in rete consente di affrontare la complessità dei problemi sociali di oggi, di mettere insieme risorse e competenze, di agire con più efficacia per il cambiamento.
- Lavorare in rete è una strategia sociale di confronto tra visioni differenti dei problemi e messa in comune di risorse per affrontarli.
- Creare e far funzionare una rete non è facile, non solo per l'oggettiva complessità dei problemi, ma anche per gli ostacoli di varia natura con cui ci si imbatte.

Elementi di attenzione del lavoro in/di rete.

- Presidiare l'avvio riconoscendo fiducia nel lavoro in/di rete (nella fase iniziale la rete consuma fiducia; persone e organizzazioni percepiscono il lavorare in rete come faticoso, dispendioso, non efficace).
- Condividere parole e linguaggi, riconoscere gli altri (formazione comune, incontri, ecc.).
- Confrontarsi in modo costruttivo attraverso il fare (micropratiche, processo di osmosi).
- Deperimetrare i servizi (l'appartenenza non deve generare autoreferenzialità).
- Costruire un senso di appartenenza al di là delle singole organizzazioni.
- Valorizzare la funzione di incubazione della rete rispetto ai nuovi approcci.

*Da sportello dematerializzato a porta di comunità*

Riflettendo sugli spazi di accoglimento nei Servizi alla persona, in un primo tempo professionisti e volontari del welfare dell'aggancio si erano orientati allo sportello dematerializzato, uno spazio di incontro fra bisogni e risposte, nel quale si cerca di creare sinergia nei processi di costruzione della risposta perché la persona fragile non sia costretta a ripetere il suo problema infinite volte e perché l'approccio alla persona e a tutto quello che essa porta possa essere olistico.

Da questo, con facilità la riflessione è passata alla definizione di porta di comunità, intesa come:

- un luogo dove recarsi liberamente quando si presenta una difficoltà, dove non si percepisce alcun giudizio o pregiudizio, dove si è ascoltati e aiutati a confidare il proprio disagio e ad affrontare il momento di difficoltà;
- un luogo accogliente, informale, sereno, positivo, stimolante;
- un luogo di cui si conoscono la presenza e le opportunità (cosa è, cosa fa, perché lo fa);
- più luoghi, più punti di ascolto.

Le porte di comunità sono diffuse sul territorio (attualmente nel Comune di Cervia sono quattro: Servizi alla persona, Casa della salute, asilo nido, Emporio della solidarietà) e necessariamente devono condividere modalità e approcci del welfare dell'aggancio, i cui strumenti possono essere:

- incontri periodici di conoscenza reciproca ("tra operatori e professionalità, tra figure che sono risorsa di aiuto");
- colloqui assistenti sociali/educatrici/insegnanti (il mondo della famiglia è quello oggi più fragile e complesso da capire");
- momenti di confronto (senza pregiudizi) tra servizi e operatori di ambiti diversi (socio-sanitari, socio-educativi) sulle vulnerabilità e fragilità individuate;
- momenti di analisi comune (es. assistente sociale-insegnante sulla percezione delle situazioni delle famiglie);
- spazio di informazione e scambio per operatori e professionalità dei diversi Servizi (con possibilità di interviste sui soggetti);
- competenze per l'aggancio empatico e l'azione "pertinente" ("non sempre è immediatamente chiaro fin dove ci si può spingere, soprattutto con i genitori");
- dispositivi per raccogliere dati, tracciare gli incontri con persone vulnerabili e monitorare le fragilità intercettate;
- dispositivi per una migliore intercettazione/comprendimento dei bisogni e delle richieste di aiuto (considerando la possibilità che possano risultare imbarazzanti);
- dispositivi per una efficace osservazione e lettura completa del bisogno ("è necessario evidenziare le sfaccettature e le manifestazioni che possono intercorrere");
- dispositivi per valutare la soddisfazione della persona aiutata e le ricadute dell'azione di aiuto intrapresa;
- dispositivi per conoscere, comprendere, mappare i servizi e le fattive risorse di aiuto disponibili sul territorio;
- dispositivi per orientare/orientarsi verso le possibilità operative più realistiche e risolutive (certezza dell'informazione da dare);
- dispositivi per indirizzare la richiesta di aiuto in modo competente, certo, empatico ("non deve risultare come uno scaricare il barile");
- dispositivi per comunicare e far conoscere le risorse di aiuto ("ciò che sono e fanno i diversi soggetti").

In questo passaggio da sportello dematerializzato a porta di comunità, personale sanitario e infermieristico presente nella Casa della salute e personale sociale del Servizio alla persona hanno predisposto uno strumento di lettura/analisi di un insieme articolato dei determinanti di salute, per favorire una lettura olistica del bisogno di cui una persona è portatrice. L'approccio del personale medico e sanitario è sicuramente cambiato nella relazione con la persona, la quale deve necessariamente sentirsi compresa nella sua totalità e complessità. Se poi la Casa della salute riesce a costruire una risposta di presa in carico che coinvolge anche altri soggetti e altre risorse, si può ben affermare e riconoscere il carattere di generosità del progetto.

Allo stesso modo anche le altre porte di comunità producono cambiamenti nei professionisti che vi lavorano e nell'approccio di chi ci accede, con l'obiettivo comune di generare altri spazi così connotati.

Restano aperte alcune questioni, sulle quali occorre mantenere alta e profonda la discussione per monitorare la sperimentazione e organizzare le scelte:

- quali elementi (endogeni ed esogeni) sono determinanti nel definire/sviluppare l'approccio sportello sociale dematerializzato?
- in quali contesti è possibile immaginare/progettare/attivare lo sportello sociale dematerializzato?
- attraverso lo sportello sociale dematerializzato, come relazionarsi con chi è vulnerabile, considerando le sue fragilità non solo dal punto di vista specifico del professionista coinvolto, ma accogliendo l'interessa della persona e del disagio che sta vivendo?
- quali sono gli strumenti di percezione, analisi, azione, valutazione necessari ad adottare l'approccio sportello sociale dematerializzato (agganciare le persone vulnerabili, comprendere le loro fragilità, accompagnare l'attivazione delle risorse di aiuto)?
- qual è il primo cambiamento da mettere in atto perché l'adozione dell'approccio sportello sociale dematerializzato sia fattiva ed efficace?
- quali indicatori renderanno evidenti i risultati e le ricadute dello sportello sociale dematerializzato nelle istituzioni e nella comunità?
- i termini sportello, sociale e dematerializzato esprimono chiaramente l'approccio, i cambiamenti e la visione che si vuole proporre?

#### *Porte di comunità nel progetto Welfare dell'aggancio*

Nel progetto Welfare dell'aggancio la porta di comunità è lo spazio di azione di professionisti, di sentinelle, di attivatori e di tegole; è lo spazio di incontro fra bisogno e costruzione della risposta dove l'approccio non solo è orientato all'accogliere e all'empatia, ma anche all'andare verso contesti soggettivi e urbani di fragilità.

Il disegno del progetto è di avere porte di comunità diffuse e in rete, accomunate dallo stile e dalla sinergia dei diversi operatori. Sono in fondo le porte di comunità a diffondere la generosità creando buone prassi, moltiplicando la buona comunicazione e raccogliendo le informazioni giuste di interesse sociale. È necessario andare oltre le soluzioni conosciute, abbandonando la superbia del già noto e del già fatto e cercando di misurare e valutare l'impatto sociale con metriche adeguate. Partendo dalla differenza tecnica fra esito (beneficio diretto per i destinatari) e impatto

(beneficio esteso alla comunità), si deve entrare nel merito del potenziale per meglio identificare quanto i servizi di welfare riescano a redistribuire bene comune; bisogna infatti considerare che le soluzioni dei problemi umani sono "bene comune" da condividere quindi in contesti culturali ampi.



Questa serie di immagini vuole raccontare gli strumenti di lavoro utilizzati nei percorsi partecipativi e nella formazione, nonché le modalità adottate per documentare azioni, incontri e progetti.



### **3.1.5. Amministrazione di sostegno**

#### *Istituto giuridico*

Ogni persona è una risorsa importante per la propria comunità ed è in grado di aiutare persone in difficoltà o in situazioni di fragilità momentanea o permanente.

Grazie al progetto Welfare dell'aggancio, diverse persone a Cervia hanno deciso di diventare amministratori di sostegno volontari. Circa 40 cittadini hanno partecipato agli incontri informativi realizzati in collaborazione con il Tribunale di Ravenna, e molti di loro si sono già attivati nell'aiutare i beneficiari in carico all'Amministrazione comunale. Il dott. Cesare Santi, Giudice tutelare del Tribunale di Ravenna spiega cos'è l'amministrazione di sostegno:

*l'amministrazione di sostegno è un istituto previsto dalla L. 9 gennaio 2004 n. 6 allo scopo di proteggere le persone che per infermità o per menomazioni fisiche o psichiche, anche parziali e temporanee, si trovano nella impossibilità di provvedere adeguatamente ai propri interessi economici e sanitari. Il Giudice tutelare nomina un amministratore, appunto di sostegno, che assiste, dando il proprio consenso, il soggetto debole negli atti di amministrazione patrimoniale o di cura della persona o lo rappresenti, compiendo al posto suo tali atti. La persona dell'amministratore è scelta dal Giudice tutelare preferibilmente nell'ambito familiare, ma se l'interesse del beneficiario esige una cura imparziale dei suoi bisogni, la scelta può cadere anche su un soggetto estraneo a detto ambito. Oltre a proteggere la persona dal compimento di atti dannosi (es. elargizioni di denaro, indebitamenti, massa di acquisti inutili), l'amministrazione di sostegno costituisce il sostegno, la guida del soggetto debole o malato nelle relazioni familiari e sociali, spesso per lui complesse, fastidiose, ostili, complicate, temibili e nelle quali egli, dopo la abolizione ormai lontana dei manicomi, è giocoforza inserito. L'amministratore di sostegno così aiuta l'altro, più sfortunato, a vivere nel mondo e a valorizzare le proprie potenzialità, ma non solo: col beneficio arrecato egli gratifica e arricchisce la propria interiorità: in questo la legge dimostra il proprio compito propulsivo di sviluppo della solidarietà umana e sociale. In tal modo, inoltre, i consociati sono meno sconosciuti gli uni agli altri, sono più vicini tra loro.*

#### *Protocollo per generare condivisione*

l'amministrazione di sostegno può essere considerata un patto per diversi soggetti e contesti, sottoscritto a tutela di una fragilità; si tratta quindi di un istituto giuridico che deve riuscire a individuare i percorsi più adeguati per aggregare risorse (indicibili, istituzionali, familiari, associative, ...) a sostegno dell'autonomia e del benessere del beneficiario.

Tale obiettivo si trasforma in strumento di lavoro che i diversi attori utilizzano per condividere i vari e articolati percorsi di tutela, salvaguardando in prima istanza la peculiarità e la specificità di ogni singola persona.

Uno di questi strumenti è il protocollo: rappresenta una proposta di condivisione sulla figura e sul ruolo dell'amministratore di sostegno, interpretandolo come una risorsa perché capace di generare e coagulare risorse per la tutela della fragilità.

In anni di esperienza diretta di amministrazioni di sostegno, di costruzione di rapporti e relazioni *in primis* con i beneficiari dell'intervento ma anche con i loro familiari, con i servizi sociali e sanitari, con le persone di riferimento e con la comunità, è emerso fortemente come il successo e l'efficacia dell'amministrazione di sostegno si misuri con l'ampiezza della rete di protezione che si costruisce attorno alle persone: più questa rete è ricca, ampia e fitta, più l'istituto diventa reale strumento di protezione e di benessere per l'amministrato.

Il protocollo rappresenta dunque una proposta che il Comune di Cervia invita a seguire in particolare quando l'amministratore di sostegno non è un familiare; accettarne la logica e seguirne il percorso significa accedere in modo facilitato alle risorse della comunità, creare un contesto solidale e attento attorno al beneficiario e rendere quindi più semplice il compito dell'amministratore.

#### *Sportello per promuovere e supportare*

Dal novembre 2015 è attivo a Cervia lo Sportello per l'amministrazione di sostegno. Le attività dello Sportello sono svolte da un gruppo di volontari che hanno avuto l'opportunità di seguire un corso di formazione o che hanno già vissuto esperienze personali dirette; collaborano anche tirocinanti appena laureati in giurisprudenza.

Le attività dello Sportello riguardano:

- informazione e orientamento sull'istituto dell'amministrazione di sostegno, per illustrarne le caratteristiche e farne conoscere i benefici;
- assistenza e consulenza al cittadino, al fine di agevolare il reperimento e la compilazione della modulistica richiesta dalla normativa (ricorso, rendiconti, relazioni varie);
- raccordo con gli uffici del Tribunale, attraverso la raccolta e il deposito della documentazione in Cancelleria.

#### *Amministrazione di sostegno nel progetto Welfare dell'aggancio*

La risorsa dell'amministrazione di sostegno come occasione di "agganciare" fragilità è oggi un modo strutturato del progetto per avere, da parte di operatori e di responsabili, un approccio proattivo che va assai al di là della tutela giuridica e finanziaria propriamente detta. L'amministratore diviene così uno dei protagonisti della presa in carico e del progetto di tutela, insieme alle altre figure professionali (sociali e sanitarie) e volontarie.

Avere coinvolto un numero considerevole di volontari che "sostengono" l'amministratore di sostegno nominato dal Tribunale nelle attività più propriamente di accompagnamento, di relazione e di cura della solitudine ha costruito valore aggiunto perché la fragilità del singolo è stata presa in carico da diversi cittadini e perché gli operatori hanno compreso la forza della collaborazione di chi ha un talento, anche se non professionale.

### **3.1.6. Emporio della solidarietà**

L'aumento delle disuguaglianze sociali e della povertà, con il conseguente insorgere di inediti modelli di marginalità sociale ed economica, genera nuove condizioni di povertà, che coinvolgono sempre più famiglie. Attualmente infatti le condizioni di povertà non riguardano solo i cittadini che vivono in condizioni croniche di mancanza di risorse essenziali, ma famiglie con un lavoro e con una casa che non arrivano alla fine del mese (o meglio alla terza/quarta settimana del mese). L'impoverimento di larghi strati sociali è un dato di fatto, in continua crescita, complice una serie di fattori che comprendono l'impatto della crisi economica, la perdita di produttività, l'inflazione che erode i salari, soprattutto quelli dei percettori di reddito fisso, i tagli al welfare.

Analizzando meglio tali situazioni, si riscontra spesso che non sempre a un disagio sociale e di necessità economica della famiglia corrisponda poi una situazione problematica sotto il profilo delle dinamiche familiari: in altre parole, anche se in condizioni di povertà o a rischio di povertà, il nucleo familiare può continuare a mantenersi coeso, senza dare luogo necessariamente a forme manifeste di sofferenza familiare.

Ne deriva l'esigenza di mettere sempre più in campo azioni che possano rappresentare un valido strumento di lotta al disagio di tante famiglie, anche quelle considerate "normali" e per le quali i servizi sono più rarefatti, dando una risposta alle esigenze di tutela, promozione e miglioramento della qualità della vita del nucleo in difficoltà.

Fra queste azioni, la proposta di un Emporio della solidarietà intende rappresentare la soluzione di un problema di fragilità economica, superando un approccio assistenziale verso una valorizzazione di ogni risorsa utile nel singolo individuo e nella comunità.

Il mondo del volontariato, infatti, sostenuto e di concerto con l'Amministrazione comunale, sente il bisogno di reagire a questa grave situazione sociale e culturale, fornendo una risposta nuova e concreta con il progetto dell'Emporio, un luogo di raccolta e di distribuzione di beni rivolto alle famiglie in difficoltà economiche.

#### *Progetto*

L'Emporio della solidarietà è uno spazio che negli arredi ricorda un supermercato, dove chi è in difficoltà riceve prima di tutto potere di acquisto, può fare la spesa nel market scegliendo liberamente i prodotti che più servono alla famiglia. L'Emporio:

- distribuisce alimenti, abiti ed elettrodomestici;
- ha un accesso articolato:
  - con un progetto del servizio sociale;
  - ad accesso libero con presentazione della dichiarazione ISEE.

Il pagamento non viene effettuato in euro, ma con punti da un budget mensile che viene assegnato dalle Associazioni e dal Comune di Cervia sulla base del numero dei componenti della famiglia e dell'ISEE. A questo scopo è costituita una Commissione con rappresentanti del volontariato e dell'Amministrazione comunale, che ha il compito di valutare eventuali deroghe.

Tale accesso per punti deve prevedere necessariamente anche l'elemento della durata: può essere a tempo indeterminato (laddove le condizioni non possono mutare) oppure per un periodo ben definito legato al progetto di presa in carico da parte del Servizio pubblico.

L'Emporio della solidarietà richiede alle persone che traggono beneficio dall'Emporio stesso la disponibilità a un impegno civico nella gestione del servizio o in altre attività della comunità: tale disponibilità diventa un requisito per l'accesso e ad esso si può derogare esclusivamente per cause di salute, documentate dal medico.

#### *Organizzazione operativa*

L'Emporio è collocato in un capannone in una zona facilmente accessibile ed è aperto il venerdì mattina; nel capannone si trovano anche alcune altre attività quali, in particolare, il Centro di riuso dei beni ingombranti. Il funzionamento del servizio poggia sull'impegno di un coordinatore *part time* e dell'attività di circa 40 volontari.

L'Emporio della solidarietà si pone l'obiettivo della sostenibilità e intende quindi raggiungere un equilibrio fra le entrate e le spese, respingendo a sua volta un approccio assistenziale.

L'Emporio è l'esito del lavoro di un grande numero di associazioni che operano sul territorio, che si impegnano a sospendere l'attuale distribuzione di pacchi alimentari, al fine di potenziare in tutti i modi il nuovo servizio.

Il Comune di Cervia collabora al progetto assicurando il pagamento del canone di locazione del capannone e il sostegno alla ricerca di capitali, di volontari e di prodotti.

L'Emporio della solidarietà è un progetto della comunità perché da un lato si fonda sul sostegno della comunità e dall'altro mira a generare solidarietà nella comunità stessa. Esso si propone anche come iniziativa contro lo spreco alimentare perché, oltre allo spazio attrezzato a market, è presente anche un grande magazzino nel quale è possibile accogliere eccedenze di produzione, giacenze e stock di prodotti prossimi alla scadenza o con confezioni danneggiate.

#### *Emporio nel progetto Welfare dell'aggancio*

Collocare l'Emporio della solidarietà nel progetto Welfare dell'aggancio significa riconoscere il suo approccio proattivo verso la soluzione del problema e di cura delle relazioni per il superamento di un atteggiamento assistenzialistico comunque diffuso fra operatori e cittadini. Nel disegno di città che sottende il progetto, l'Emporio è quindi porta di comunità, sede di sperimentazione degli attivatori di aggancio delle realtà produttive del contesto artigianale adiacente.

Le stesse regole di accesso all'Emporio intendono innanzitutto valorizzare la persona (prima di risolvere il problema) vedendo in essa, nelle sue risorse e nelle sue fragilità, il seme di soluzione e la via d'uscita. La Cabina di regia del Welfare dell'aggancio ha un ruolo di grande valore perché è l'unico soggetto istituzionale capace di permeare con la stessa connotazione e gli stessi valori i servizi del mondo pubblico e della rete del territorio.



### **3.1.7. Condominio solidale**

#### *Modello*

I progetti di condominio solidale nascono nel Nord Europa negli ultimi decenni per dare risposta al bisogno di contrastare l'“anonimia” dell'abitare, che riguarda molte famiglie e diverse categorie di cittadini (in particolare i più deboli, a rischio di abbandono o di isolamento); i condomini interpretano un modo diverso di vivere e abitare nella comunità locale, influenzando anche la stessa urbanistica, per determinare spazi e tempi di nuova socialità solidale. Esistono oggi anche in Italia diverse forme di co-residenza, che si possono suddividere in due macro-categorie, utili a evidenziarne le caratteristiche peculiari interne e le diverse potenzialità di influenzare la qualità di vita nella più ampia comunità locale.

- Nel modello strutturato a legame forte, il *co-housing* prevede un tasso di condivisione degli spazi dell'abitare molto alto, declinato in diverse altre dimensioni, esplicitate e progettate prima che abbia inizio l'effettiva esperienza di co-residenza: dalla condivisione di aspetti economici alla condivisione delle attività lavorative, dei pasti, delle vacanze e delle scelte educative, e dei momenti di socializzazione informale. Tale modello implica la disponibilità a una scelta residenziale duratura, che viene vista come condizione di base di un abitare spesso finalizzato all'aiuto in situazione di svantaggio o fragilità sociale, in cui è presente un patto di solidarietà forte tra “chi accoglie” e “gli accolti”.
- Nel modello semi-strutturato di condominio solidale viene invece tutelata al massimo la privacy e l'autonomia familiare, e nel contempo vengono attrezzati degli spazi comuni in cui non si stabilisce a priori di fare delle cose insieme se non quelle che nascono spontaneamente. La condivisione è fatta dei semplici gesti quotidiani del vicinato solidale, senza un patto forte iniziale su un “fare comune” di altra natura (economica o sociale): ci si impegna a promuovere un buon vicinato, un vicinato di alta qualità, in cui viene mantenuta la libertà e spontaneità dei rapporti, mantenendo adeguati spazi di autonomia e di riservatezza, “dentro” il condominio e “dal dentro al fuori”.

Questi due modelli rappresentano i due estremi delle co-residenze sociali; tra le due tipologie esiste una varietà di sfumature e di immaginari differenti, determinati dagli abitanti e dal patto che si stringe man mano attraverso l'esperienza di vita nella co-residenza.

Il condominio solidale di Cervia si pone fra queste due categorie, volendo rispondere a un desiderio di buon vicinato e di residenzialità solidale fra diversi soggetti entro una filosofia dell'abitare che valorizza la reciprocità degli scambi sia da parte di chi è più fragile sia da parte di chi lo è meno, incoraggiandolo a percepirsi come portatore non solo di bisogni, ma anche di risorse per sé e per gli altri.

### *Condominio solidale di Cervia*

L'idea di sperimentare un progetto di condominio solidale a Cervia nasce a seguito della pluriennale esperienza nella gestione del Centro polifunzionale di viale Abruzzi 55, che ospitava un Centro socio-riabilitativo per disabili, una Comunità alloggio per anziani e una serie di alloggi destinati all'emergenza abitativa.

A seguito di un recente ampliamento di tale struttura si è pensato di avviare un progetto come quello del condominio solidale, coerente con un percorso più ampio che l'Amministrazione comunale ha intrapreso, basato sulla partecipazione attiva delle persone e sul welfare di comunità, con l'intento di promuovere e facilitare buone prassi relazionali, di veicolare i principi del mutuo aiuto, della solidarietà e del buon vicinato.

Il progetto condominio solidale di viale Abruzzi vuole promuovere un'esperienza innovativa di vicinato solidale fra servizi diversi residenziali e diurni, fra famiglie, nuclei fragili, disabili, anziani, giovani volontari, forze dell'ordine, attraverso l'accoglienza e il mutuo aiuto come stile di vita, quale opportunità anche per disabili o persone fragili di vivere/abitare in autonomia anche al di fuori della famiglia di origine, attraverso la frequentazione delle famiglie solidali e dei volontari co-residenti.

Il progetto mira anche a promuovere nel tempo relazioni di mutualità e comportamenti di reciprocità anche dall'esterno verso l'interno del condominio e viceversa, al fine di favorire l'integrazione e l'inclusione sociale-condominiale.

### *Organizzazione*

Attualmente gli alloggi presenti nella struttura di viale Abruzzi sono ventuno, ripartiti in base al tipo di fragilità dei singoli, ovvero persone anziane/adulte in condizioni di parziale non autosufficienza, progetti di emergenza abitativa temporanea, progetti residenziali temporanei di supporto all'autonomia con particolare attenzione a famiglie monogenitoriali, giovani e persone con disagio psichico. Alcuni alloggi sono destinati a famiglie con funzioni di affiancamento disponibili a condividere e promuovere lo spirito del condominio solidale e a mettere a disposizione il proprio tempo per le attività del progetto; inoltre un alloggio ospita volontari o tirocinanti coinvolti attraverso progetti speciali dell'Amministrazione comunale. Infine, recuperando un aspetto progettuale precedentemente non sviluppato, un alloggio è stato assegnato alla Capitaneria di porto di Ravenna, per ospitare funzionari in servizio presso l'Ufficio locale marittimo di Cervia nell'ottica di una piena integrazione territoriale e istituzionale.

### *Patto e rapporto col progetto Welfare dell'aggancio.*

I cittadini che divengono residenti del condominio solidale firmano un patto in cui si impegnano, a fronte della soluzione di un proprio bisogno o del sostegno a una propria fragilità, a mettere a disposizione della vita condominiale una risorsa: tempo, competenze, capacità, sorrisi, finalizzati a dare risposte ai bisogni di altri residenti.

Le diverse tipologie di residente (cittadini in carico al servizio sociale, volontari, dipendenti di una Forza militare, ...) comportano la sottoscrizione di patti diversificati, tutti orientati però alla costituzione di una comunità coabitante, capace nel suo complesso di dare valore aggiunto alle risorse presenti.

L'Amministrazione comunale di Cervia

- riconosce al soggetto gestore l'utilizzo di due appartamenti per famiglie di sostegno, che hanno il compito di lavorare, con un approccio educativo e partecipativo, sul sistema delle relazioni e delle fragilità;
- favorisce - nei diversi contratti relativi ai Servizi presenti - il riconoscimento della necessità e dell'opportunità di un approccio inclusivo sia dei singoli che delle tipologie di azioni;
- non si sottrae a un ruolo di regia, soprattutto culturale, affinché i valori di riferimento siano salvaguardati e implementati.

Il condominio solidale è quindi uno dei cardini del progetto Welfare dell'aggancio, perché diventa il prototipo di un modello di convivenza e di comunità capace di leggere i bisogni e di autocurarsi per una condizione di benessere unitario.

## **3.2. Strumenti e metodologie**

### ***3.2.1. Cabina di regia***

La complessità del progetto e il carattere trasversale delle azioni avviate impongono la necessità di strumenti di *governance* dell'intero processo che nei primi tre anni si sono concretizzati in:

- Cabina di regia ristretta costituita da tre persone (dirigente Servizi alla persona del Comune di Cervia, responsabile Casa della salute Isotta Gervasi e responsabile Servizio accompagnamento al lavoro), le quali, dopo avere frequentato la formazione del Community Lab, hanno di fatto seguito l'avvio e l'evoluzione dell'intero progetto;
- Cabina di regia allargata composta da circa 15-18 professionisti dei diversi contesti coinvolti (sociale, sanitario, educativo, comunicativo e informativo), che nel tempo ha dettato soprattutto gli orientamenti della programmazione annuale, ha scelto gli elementi di misurazione e di valutazione e ha costruito le occasioni di visibilità.

Questi due strumenti sono stati importanti nel percorso di consolidamento del progetto Welfare dell'aggancio in quanto:

- hanno permesso al welfare dell'aggancio di divenire "cultura" anche per altri percorsi e contesti;
- hanno funzionato da moltiplicatore ed elemento di trasmissione di contenuti, buone pratiche e valori;

- sono caratterizzati entrambi da una modalità "a porte girevoli" e hanno permesso modalità di coinvolgimento leggere e volontarie;
- le modalità periodiche di convocazione (settimanale per la Cabina ristretta e mensile per la Cabina allargata) hanno garantito un ritmo costante e duraturo di confronto, verifica e rimodulazione delle azioni.

La Cabina di regia è stata anche l'elemento di collegamento con l'ambito distrettuale, con l'Ufficio di Piano e il contesto sanitario, anche se il confronto su progetti generativi è risultato difficile in assenza di condivisione sugli aspetti fondamentali delle politiche di welfare.

All'avvio del quarto anno di attività e alla luce delle esperienze maturate e della volontà di giungere a una struttura più chiara e più leggera, il welfare dell'aggancio poggia su alcuni elementi organizzativi:

- una sola Cabina di regia che raccoglie una decina di professionisti di contesti differenti e una seconda Cabina di regia tendenzialmente con un ruolo apicale;
- una struttura organizzativa e operativa costituita da tre collaboratori *part time* (con competenze differenti e con compiti specifici individuali) che assicurano la realizzazione delle azioni e dei percorsi stabiliti dalla Cabina di regia allargata;
- un bilancio annuale a sostegno del progetto di circa 50.000 euro; questo a significare che per l'Amministrazione di Cervia l'avvio del welfare dell'aggancio non nasce da una riduzione di risorse investite, ma anzi si muove da un maggiore investimento che non si contrappone alle spese di consolidamento e salvaguarda dei servizi tradizionali;
- la ricerca costante di finanziamenti esterni all'Amministrazione comunale, che resta sempre fortemente esposta, attraverso la presentazione di progetti e richieste di finanziamenti a Regione, Fondazioni e bandi ministeriali;
- uno spazio dedicato e riconosciuto quale luogo del welfare dell'aggancio per favorire la visibilità delle azioni e dei protagonisti.



### **3.2.2. Formazione e nostromi**

Un metodo per salvaguardare la qualità delle azioni e dei progetti avviati è stato la formazione, intesa in due aspetti:

- proposte formative per *target* mirati o per l'insieme dei protagonisti dell'aggancio;
- accompagnamento nel tempo di alcuni nostromi che hanno preso per mano, soprattutto, la Cabina di regia.

Nel corso dei tre anni, la formazione è stata molto articolata per target e proposte:

- formazione per volontari che si propongono quali collaboratori per le amministrazioni di sostegno;
- formazione per la costruzione del gruppo degli attivatori;
- formazione per i gruppi di *helper* e accompagnamento nelle sperimentazioni;
- formazione per gli operatori (medici, infermieri, assistenti sociali, educatrici) coinvolti negli sportelli dematerializzati, poi porte di comunità;
- formazione sul *counseling* motivazionale e pratiche della mutualità;
- formazione sull'auto-mutuo aiuto;
- formazione per il gruppo delle sentinelle;
- formazione sul welfare generativo.

Anche la scelta delle agenzie di formazione, condivisa nella Cabina di regia, è stata sempre occasione di incontro con testimonianze significative e innovative del contesto italiano, capaci di portare in un livello unico suggestioni e riflessioni di alto profilo. L'obiettivo è sempre stato quello di utilizzare la formazione come momento di coesione del gruppo e di crescita collettiva, sperimentando - oltre all'acquisizione di competenze - nuove modalità di relazione e di messa in discussione dei ruoli.

I nostromi hanno invece avuto il ruolo di "maestri", conducendo con sapienza e capacità di stimolo nell'evoluzione del progetto<sup>8</sup>

Una fase particolarmente complessa è stato il passaggio fra un momento e l'altro, fra un approccio e l'altro, fra una consapevolezza e l'altra: in particolare da una percezione di risorse diffuse si è passati alla ricerca di percorsi strutturati; dalla ricerca di sensibilità affini si è passati ad una cornice che tiene tutti dentro. Storie ed esperienze non si perdono mai, si consolidano e si depositano, ma non è mai semplice capirne il seme per passare a nuove evoluzioni e riflessioni. I nostromi hanno accompagnato la Cabina di regia, con l'obiettivo di superare la temporaneità verso una strutturazione del welfare dell'aggancio inserita nel sistema dei servizi e nella rete di connessione delle diverse professionalità. I nostromi sono stati di aiuto anche nella definizione dei sogni per un domani più o meno lontano, nella costruzione di un modello identitario e autorevole del progetto, nel dare forza quando si porta avanti un progetto immateriale di difficile spiegazione e particolarmente complesso.

---

<sup>8</sup> I nostromi sono stati in particolare Gino Mazzoli, esperto di progettazione sociale, formatore e autore di numerose pubblicazioni su welfare e cittadinanza attiva e Vincenza Pellegrino, antropologa e docente presso Università di Parma, responsabile della formazione di progetti e sperimentazioni sul welfare.

La figura del nostromo, che può nel tempo anche cambiare come persona, è fondamentale per dare autorevolezza al progetto, per dare forza ai responsabili e per fare maturare idee e intuizioni, a volte ad uno stato davvero embrionale.

Il futuro è sempre nato da questi incontri: è fondamentale il valore dell'accompagnamento da parte di maestri, sostenuto con forza in tutti di progetti di welfare e in particolare per quelli che lavorano sull'innovazione e la generatività.



### **3.2.3. Partecipazione**

Il percorso "Pratiche partecipative per l'attivazione competente delle sentinelle di comunità", finanziato dalla Legge regionale n. 3/2010, si è inserito nel periodo 2014-2015 sia all'interno del welfare dell'aggancio sia nel contesto complessivo del welfare cervese, caratterizzato da una Amministrazione pubblica storicamente impegnata nel sociale e nei servizi, ma anche da un certo isolamento culturale, dalla difficoltà a coinvolgere la società civile nella programmazione sociale e da una debole connotazione culturale del sociale.

Il percorso ha previsto un'assemblea, dodici incontri con gruppi di cittadini e tre laboratori per la costruzione della mappa di comunità. Oggetto del progetto è stata l'individuazione e lo sviluppo di linee guida operative (principi, indirizzi, criteri, ruoli, azioni, ecc.) con cui fare evolvere il sistema socio-sanitario da "accesso puntuale" a sistema socio-sanitario-culturale di "aggancio diffuso" attraverso:

- attivazione dei diversi talenti sociali come le sentinelle e i *natural helper*;
- rigenerazione del ruolo e della pratica dei servizi istituzionali;
- promozione di servizi diffusi e opportunità di aiuto empatico;
- messa in rete delle risorse di Terzo settore, istituzioni, cittadini attivi;
- definizione del potenziale di aiuto della comunità stessa.

Il processo è stato governato da un Tavolo di negoziazione, trasformatosi poi in Cabina di regia allargata, e dai membri del Comune di Cervia e della Casa della salute Isotta Gervasi, e dai responsabili della formazione e della partecipazione.

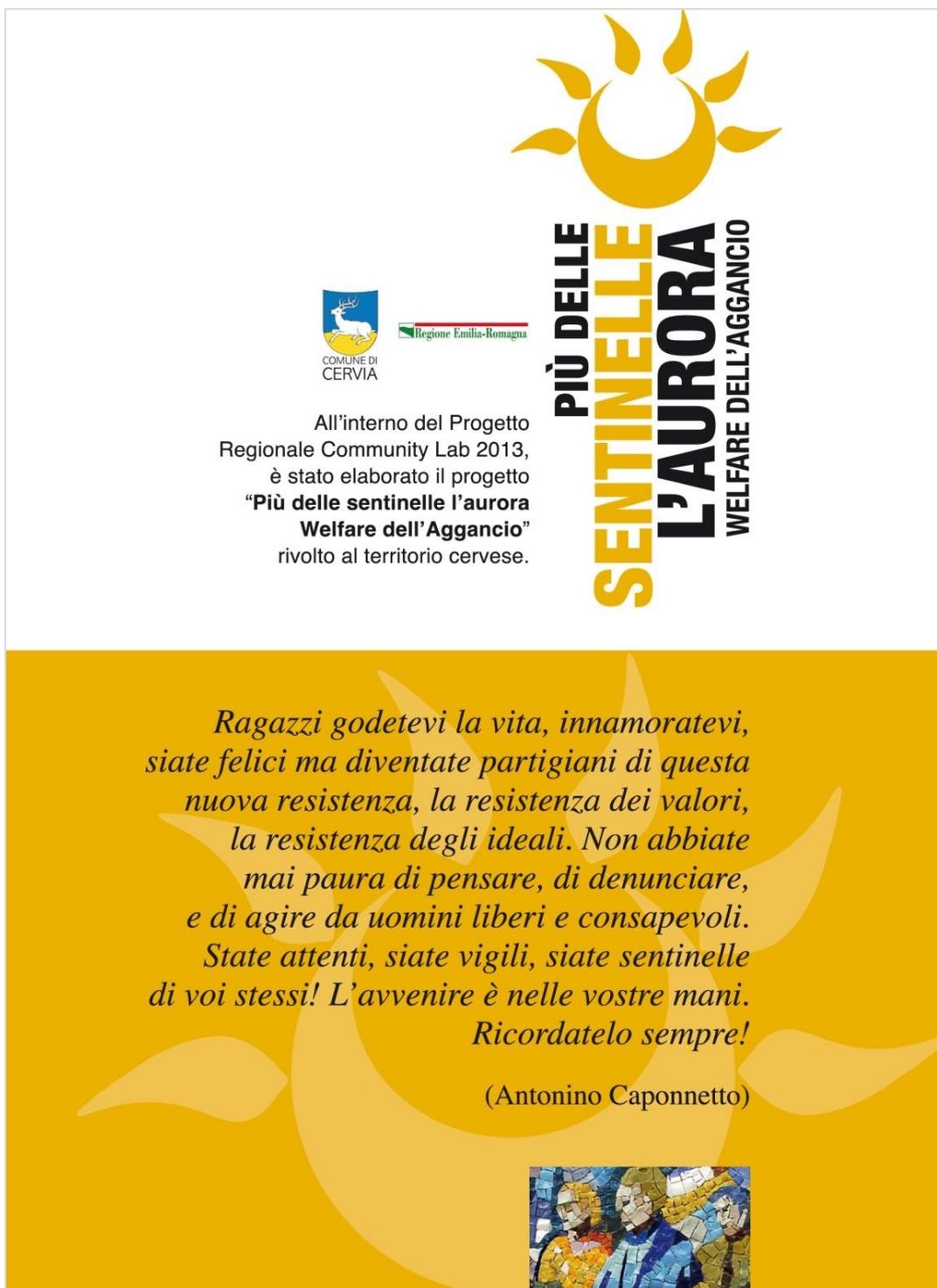
L'esito finale è stata la costruzione della mappa di comunità, approvata dal Consiglio comunale, e la programmazione delle attività del progetto.

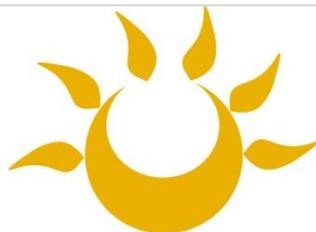
Il valore della partecipazione ha accompagnato l'intero percorso rivolto alla comunità. Sono stati realizzati strumenti di promozione del progetto e dei suoi valori di riferimento (*Figura 3*).

Il progetto si è sempre proposto quale esperienza di incontro fra menti e cuori differenti, ma accomunati dal desiderio e dalla ricerca di una comunità più felice.

In effetti la partecipazione, filo conduttore del progetto, si è espresso in contesti e modalità differenti: dal percorso partecipativo propriamente detto ai laboratori di cittadinanza attiva; dagli incontri nei quartieri al Worldkaplet (World caffè con cappelletti), dalle feste agli incontri con la partecipazione.

**Figura 3.** Manifesti realizzati per promuovere il progetto Welfare dell'aggancio





Regione Emilia-Romagna

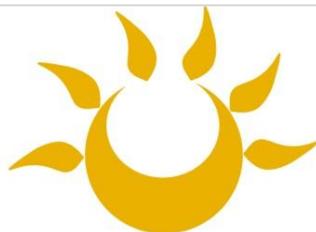
All'interno del Progetto Regionale Community Lab 2013, è stato elaborato il progetto "Più delle sentinelle l'aurora Welfare dell'Aggancio" rivolto al territorio cervese.

# PIÙ DELLE SENTINELLE L'AURORA WELFARE DELL'AGGANCIAMENTO

*Io, la vedetta, l'illuminato, guardiano  
eterno di non so cosa cerco, innocente  
o perchè ho peccato, la luna ombrosa  
e aspetto immobile che si spanda  
l'onda di tuono che seguirà  
al lampo secco di una domanda,  
la voce d'uomo che chiederà.*

(Francesco Guccini)





Regione Emilia-Romagna

All'interno del Progetto Regionale Community Lab 2013, è stato elaborato il progetto "Più delle sentinelle l'aurora Welfare dell'Aggancio" rivolto al territorio cervese.

# PIÙ DELLE SENTINELLE L'AURORA WELFARE DELL'AGGANCIAMENTO

*Ora più che mai è urgente che voi siate le "sentinelle del mattino", le vedette che annunciano le luci dell'alba e la nuova primavera del Vangelo, di cui già si vedono le gemme. L'umanità ha un bisogno imperioso della testimonianza di giovani liberi e coraggiosi.*

(Giovanni Paolo II)





### **3.2.4. Patto di comunità**

Il Patto di comunità è un documento strategico redatto nell'ambito di un percorso partecipativo all'interno del progetto Welfare dell'aggancio, nel quale sono stati condivisi principi, indirizzi, pratiche e impegni di tutti per rigenerare il sistema di welfare con approccio partecipativo e crescita culturale. Nel Patto sono integrati gli aspetti sociali, sanitari, culturali, le esigenze note e i bisogni meno noti, gli interventi pubblici e privati, soggetti professionali, il volontariato e i talenti sociali.

Proprio per il suo valore strategico il Patto di comunità è stato proposto alla discussione del Consiglio comunale, massimo organo deliberativo dell'Amministrazione di Cervia, che lo ha approvato all'unanimità con delibera n. 60 del 12 novembre 2015.

Quale documento di sintesi del percorso partecipativo e del progetto, il Patto chiede sostanzialmente al mondo politico-amministrativo di condividere gli elementi basilari del welfare dell'aggancio e di prospettare l'evoluzione futura. Il documento, allegato alla delibera approvata dal Consiglio comunale, propone infatti questi elementi di lettura complessiva del progetto.

#### **DEFINIZIONI**

##### **Welfare dell'aggancio**

Il welfare dell'aggancio si è sviluppato attraverso diversi percorsi partecipativi che hanno avuto l'obiettivo di elaborare nuove visioni di comunità e nuove politiche di welfare, di integrare le proposte dei cittadini con quelle degli operatori e di dare voce alle persone in carico ai servizi. Lo scopo del progetto è stato infondere elementi di innovazione nei Piani di zona, promuovere la cultura del welfare dell'aggancio e ispirare il senso di attesa dell'aurora da parte della sentinella.

##### **Approccio**

Il welfare dell'aggancio propone un approccio culturale e operativo attraverso il quale

- porsi in relazione con le persone fragili e vulnerabili che stanno vivendo problemi poco visibili ("persone che, pur partendo da una condizione economica decorosa, scivolano silenziosamente verso la povertà a motivo di eventi biografici, che fino a pochi anni fa appartenevano alla sfera della naturalità dello svolgimento di un'esistenza, e che oggi provocano spesso nelle famiglie dei veri e propri smottamenti tellurici, a causa non solo dell'insufficienza delle protezioni del welfare, ma soprattutto per l'evaporazione dei legami sociali");
- accogliere l'inezia di un problema presentato da una persona e gestirne la complessità degli aspetti dichiarati e di quelli percepiti in rete con altre risorse di aiuto, avendo cura di stimolare il potenziale di auto-aiuto della persona stessa aiutandola a riconoscere le proprie risorse;
- stimolare il sistema di welfare affinché non sia solo "di accesso" ma anche generativo, sviluppando la sensibilità alla percezione di situazioni di fragilità e all'ascolto empatico, integrando l'operato delle figure professionali socio-educative e socio-sanitarie con i diversi talenti sociali presenti nella comunità.

##### **Il welfare dell'aggancio è un approccio che "comprende" (include e conosce)**

- i luoghi di aiuto istituzionale,
- i punti di riferimento di aiuto socio-educativo e familiare,
- le professioni di cura e aiuto socio-sanitario,
- le realtà di aiuto cooperativo, associativo e volontario attive sul territorio,

- le risorse di aiuto informale presenti nel quartiere,
  - le persone che sono "talenti sociali" della propria comunità
- ... e incoraggia
- andare verso l'altro, volgere lo sguardo e l'attenzione,
  - dedicare tempo e prendersi tempo con le persone,
  - avere e dare fiducia nella relazione di aiuto,
  - partecipare direttamente alla soluzione di un bisogno,
  - aspirare al superamento di una situazione di disagio,
  - attivare una comunità rigenerandone i legami.

### **Visione**

Con l'espressione "senso di attesa della sentinella per l'aurora" si intende

#### ***una comunità si-cura:***

*"una comunità che sa prendersi cura di sé*

*una comunità che pone attenzione, esercita l'ascolto, è in azione  
per il suo ben-essere"*

### **Missione**

Il welfare dell'aggancio prospetta dunque non un luogo o una professionalità univoca, ma un insieme di luoghi (alcuni formali, altri informali) e di persone (alcune esperte, altre comuni) che organicamente e a rete adottano un particolare approccio, attraverso il quale non si categorizza un disagio, non si settorializza un problema e non si standardizza una soluzione, ma si accoglie interamente la persona, la si ascolta, la si sostiene, la si accompagna, la si rigenera nel suo essere risorsa per la comunità.

### **TEMI E PRINCIPI GUIDA**

#### **Ascolto diffuso**

- Educazione di comunità alla corresponsabilità e solidarietà.
- Formazione all'ascolto attivo ed empatico.
- Socializzazione dei problemi e fare condiviso.
- Cultura della relazione nel tempo e nello spazio.
- Informazione comune, diffusa, sistemica.

#### **Modi e spazi di relazione**

- Chiarezza dei ruoli, dei riferimenti, delle risorse di aiuto.
- Promozione della prossimità e dell'informalità nel primo aiuto.
- Dialogo attivo e partecipazione comunitaria.
- Rigenerazione e innovazione delle diverse forme di socialità.
- Attivazione, custodia e manutenzione dei legami.

### **Partecipazione attiva**

- Condivisione di obiettivi e riconoscimento di valori comuni.
- Confluenza di pensieri, integrazione tra saperi, scambio di risorse.
- Opportunità di ascolto e dialogo diffuso.
- Valorizzazione del potenziale di comunità. Attivazione, sviluppo e accompagnamento.

### **Essere servizio responsabile e in rete**

- Prontezza nell'ascolto (anche di chi non chiede), nel contatto, nell'azione
- Creazione di un'attenzione diffusa ai bisogni e alle unità sociali.
- Incremento delle possibilità di risposta alle esigenze e alle aspettative relazionali.
- Stimolo al divenire e riconoscersi "comunità aiutante".
- Partecipazione incrementale e contaminazione positiva (anche fra professionisti)

### **Operatività condivisa**

- Superamento della settorialità e della visione di "ruolo".
- Creazione di un "valore culturale" nelle progettazioni sociali.
- Cooperazione multifunzionale e inclusiva.
- Promozione della condivisione come "fatto culturale"
- Conoscenza (reciproca) come parte sostanziale della progettazione.

### **Ruoli strutturali e riferimenti informali**

- Sviluppo delle capacità di comunicazione e dialogo paritario.
- Progettazione partecipata e sviluppo di comunità.
- Multidisciplinarietà dell'intervento.
- Integrazione tra competenze professionali e competenze umane.
- Flessibilità e duttilità dei ruoli e dei punti di riferimento.

### **Forme di incontro**

- Incremento della competenza emotiva e del confronto empatico.
- Superamento dei confini nell'esercizio dei ruoli.
- Reciprocità nel prendersi cura dell'altro.
- Comprensione delle esigenze e delle risorse altrui.
- Disponibilità, vicinanza, apertura.

### **Fare cultura verso il cambiamento**

- Integrazione del "vecchio" e del "nuovo".
- Sensibilizzazione della cittadinanza per superare paura, vergogna, isolamento.
- Abbattimento degli stereotipi (riferiti alle figure professionali di aiuto socio-sanitario).
- Incremento dell'attenzione a ciò che "sta attorno".

### **Circolarità dei saperi e ispirazioni**

- Revisione comune delle proprie conoscenze.
- Introduzione di nuove modalità comunicative e impiego di un linguaggio semplice.
- Attenzione a "lasciare traccia" nel proprio fare e dire.
- Promozione culturale partendo dall'interno e diffondendo verso l'esterno (osmosi).
- Trasmissione e condivisione.

### **Corresponsabilità civica**

- Appartenenza "attiva" al territorio e alla comunità.
- Tessitura e manutenzione attenta di reti, legami, relazioni.
- Riconoscimento e valorizzazione delle differenze e delle affinità.
- Accoglienza e presa in carico di comunità.
- Collaborazione e azione creativa, condivisione e risonanza dei risultati.

### **MAPPA DI COMUNITÀ**

Dopo la descrizione degli attori del welfare dell'aggancio, dei talenti sociali e dei percorsi partecipativi attivati, la mappa di comunità cerca di costruire obiettivi di medio-lungo periodo per un cambiamento della comunità verso il benessere diffuso.

<b>Cambiamenti da mettere in atto</b>		
<b>Attenzioni da adottare</b>	<b>Miglioramenti da produrre</b>	<b>Innovazioni da innescare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cogliere le occasioni in cui si contatta/colloquia con la persona per ricevere ma anche per dare informazioni utili.</li> <li>- Dedicare tempo e offrire spazio orientandosi alla persona.</li> <li>- Prendersi il tempo per sviluppare la relazione con la persona (evitare i tagli di tempo o scampoli di spazio).</li> <li>- Prendersi tempo-spazio per attivare le risorse della persona (evitare invii/deleghe celeri ai servizi).</li> <li>- Coltivare e valorizzare il lavoro di <i>back office</i> nell'affrontare una particolare situazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rivedere e/o ristrutturare gli strumenti informativi (es. aspetto e contenuti di bacheche).</li> <li>- Rivedere il setting/comfort degli spazi di aggancio, ascolto e accoglienza (es. sale di attesa).</li> <li>- Riformulare e/o integrare le checklist "colloqui/contatti" (servizi).</li> <li>- Integrare il punto di vista con cui operatore educatore e professionista approcciano la situazione (servizi).</li> <li>- Integrare saperi e conoscenze sulle situazioni di disagio agganciate dai diversi attori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare l'aggancio nel tempo, in contesti diversi, in più servizi.</li> <li>- Intercettare e attivare i talenti sociali nei possibili contesti di aggancio (spazi scolastici, sale di attesa).</li> <li>- Promuovere e sviluppare attorno alla persona agganciata reti di relazioni di aiuto (ecomappa).</li> <li>- Sviluppare la circolazione (tra servizi, operatori, attivatori, ...) delle informazioni (su situazioni agganciate, risorse di aiuto, competenze e disponibilità dei servizi e delle realtà presenti sul territorio).</li> </ul>

(continua)

- Stimolare le occasioni di conoscenza (anche informale) nella comunità.
- Conoscere e mappare le risorse di aiuto disponibili (interne/esterne).
- Disporre di strumenti informativi dedicati alle risorse di aiuto (mappare e comunicare il potenziale di aiuto istituzionale, volontario, informale).
- Sviluppare occasioni di conoscenza diretta degli altri operatori, educatori professionisti, risorse di aiuto (sentinelle, attivatori, *helper*, ecc.).
- Rivedere e riformare l'approccio delle diverse professionalità (interessarsi non solo ai dati inerenti il proprio ambito di competenza, ma avere uno sguardo olistico).

### Comunicazioni e relazioni da promuovere

#### Coinvolgere maggiormente

- famiglie
- medici di medicina generale e pediatri di libera scelta (integrazione fra le diverse determinati di salute)
- scuola (laboratori di educazione civica, gioco Attivopoli, progetto "belle storie", informazione sull'istituto giuridico dell'amministrazione di sostegno, ecc.)
- associazioni di categoria (promuovere la responsabilità nello scambio "dare-avere")
- associazioni (valorizzare il ruolo di antenna sociale delle associazioni sportive)
- consiglieri comunali (consegna dei report e della documentazione utile ad approfondire)
- consigli di zona ("potenziali" attivatori di sentinelle)
- istituti religiosi, sacerdoti (colloqui)
- turisti (gadget, es. ventaglio)

#### Informare del progetto attraverso

- comunicati stampa
- passeggiate di quartiere
- *social street* e iniziative conviviali (merenda, musica, cultura)
- eventi inaugurali (es. festa del condominio solidale, festival delle attivazioni)
- web e social network
- totem e installazioni itineranti

#### Cogliere l'occasione per informare e socializzare il progetto partecipando a iniziative organizzate da altri

- assemblee e feste della scuola
- riunioni di condominio
- sedute dei consigli di zona (con attenzione ai territori non urbani)
- incontri di/tra associazioni

(continua)

### Sperimentazioni da sviluppare

#### Punto di vista di chi opera nei servizi educativi

- Migliorare la scheda di primo colloquio (es. integrare con informazioni su reti di supporto, risorse amicali, relazioni di vicinato).
- Approntare e/o rivedere il progetto educativo sulla base delle informazioni raccolte con la scheda di primo colloquio.
- Re-introdurre la visita domiciliare definendo i criteri di identificazione delle situazioni in cui la visita domiciliare può risultare utile.
- Progettare e implementare uno spazio web per aumentare la visibilità.
- Ripensare lo spazio bacheca per quanto riguarda sia i contenuti sia il suo utilizzo per l'attivazione delle persone.
- Valorizzare tutte le persone (oltre ai genitori) che accompagnano i bambini al nido.
- Ampliare la conoscenza e la partecipazione delle famiglie attraverso azioni concrete e tangibili.
- Accompagnare l'orientamento della persona verso un servizio diverso (quando necessario) con un "appuntamento": una cartolina compilata assieme che la persona può utilizzare per presentarsi al servizio verso cui sta orientando la sua domanda di aiuto.
- Formalizzare la figura del coordinatore che ha il ruolo di referente/tramite e partecipa a incontri con referenti di altri servizi per scambiare informazioni e attivare reti/azioni *ad hoc*.

#### Punto di vista di chi opera nei servizi sociali

- Ricontattare le persone che hanno effettuato un unico accesso allo sportello sociale con l'obiettivo di: monitorare l'evolversi delle situazioni, ricevere *feedback* sul funzionamento dei servizi a cui le persone sono state indirizzate, cogliere ciò che di nuovo esprime il territorio nell'accogliere la persona e il suo disagio.
- Costruire una ecomappa dei servizi del territorio intesi come luoghi in cui è possibile trovare risposte: concentrarsi sulle risorse (realtà, gruppi, luoghi) piccole e informali (gruppi di vicinato, parrocchie e oratori, ecc.); dedicare una particolare attenzione al versante giovanile dell'aggregazione sportiva e del tempo libero.
- Calendarizzare alcuni incontri (de-stanziarsi) per migliorare la conoscenza reciproca.
- Condividere vocaboli e linguaggio, così come i segnali di rischio a cui porre attenzione, contaminando i reciproci sguardi e le capacità di intercettare fragilità diverse, condividendo le modalità di comunicazione.

(continua)

### Punto di vista di chi opera nei servizi sanitari

- Migliorare il processo che porta a intercettare i bisogni, favorendone l'espressione spontanea: installare una lavagna negli spazi di attesa della Casa della salute; attivare uno spazio web in cui raccogliere/lanciare stimoli; coinvolgere operatori e professionisti del mondo della scuola e del sociale, attivatori di sentinelle, sentinelle nel progettare e coordinare iniziative conviviali (sul territorio) di promozione della salute.
- Fare entrare nella Casa della salute la comunità attraverso occasioni informali di convivialità e socialità (da concertare con gli attori/realità): indire la "giornata della convivialità" (colazione, merenda o the il primo giorno del mese) coinvolgendo gli attivatori di sentinelle nell'organizzazione; rendere disponibili le pareti degli spazi di attesa per mostre ed esposizioni ("galleria d'arte" di comunità); promuovere *flash mob* ispirati ai temi del benessere.
- Incrementare lo scambio di informazioni, esperienze e risorse di aiuto): condividere la formulazione di una scheda comune di accesso; rappresentare i dati raccolti nella forma di profilo di comunità; indire incontri periodici tra servizi attivi nel progetto Welfare dell'aggancio, coinvolgendo anche chi ha competenza nella gestione dati (servizi anagrafe, servizi informatici, SIT, Osservatori territoriali, ecc.).

### Punto di vista degli attivatori di sentinelle

- Dotare gli attivatori e le altre figure del progetto di una specifica card (micro-cartolina) con info e contatti.
  - Realizzare uno strumento (totem) per dare informazioni e per ricevere *feedback* (espone e accoglie); è adottato da bar, negozi, ambulatori dove permane per un periodo poi si sposta e "contamina" altri luoghi.
  - Attivare un'interfaccia digitale.
- Costruire un indirizzario "ragionato" delle sentinelle contenente elementi identificativi e operativi.
  - Trasferire le informazioni dell'indirizzario e di progetto in una geoapp.
  - Comporre graficamente le informazioni su una mappa (in versione sia digitale che cartacea).
  - Rappresentare la comunità solidale che il progetto sta generando attraverso un *contest* artistico.
- Prendersi cura del gruppo con incontri periodici con il supporto di un facilitatore.
  - Realizzare passeggiate e camminate di quartiere, creare opportunità di incontro itinerante in luoghi e spazi di uso pubblico.
  - Allargare il gruppo attraverso un contest dedicato ai temi del welfare dell'aggancio e installazioni artistiche nei luoghi pubblici con materiale divulgativo sul progetto.

### **3.2.5. Valutazione**

Non è facile definire gli elementi di misurazione e di valutazione di un progetto di welfare generativo, quale il Welfare dell'aggancio. Eppure, all'avvio del quarto anno di attività è necessario iniziare a ipotizzare un quadro di riferimento. Si può cominciare dividendo le categorie degli esiti possibili, definendo ad esempio:

- output: prodotti, beni, capitali e servizi risultanti da un intervento, ovvero i risultati immediati delle attività promosse dal progetto;
- *outcome*/esiti: effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel breve e medio periodo determinati dagli output (azioni, progetti e programma). Tali risultati vanno quindi oltre la responsabilità dell'azione della singola istituzione o organizzazione e sono influenzati anche da fattori esterni, che devono essere considerati al momento della costruzione degli indicatori;
- impatto: cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che il progetto ha contribuito parzialmente a realizzare; esso viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti dell'analisi "contro fattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza di quello specifico intervento.

Possibili indicatori di output possono essere definiti, a titolo esemplificativo, nei seguenti elementi:

- numero di sentinelle presenti sul territorio;
- numero di attivatori formati;
- numero di sperimentazioni avviate;
- numero di tegole formate;
- numero di volontari attivati sull'amministrazione di sostegno;
- numero di porte di comunità identificabili sul territorio;
- numero di progetti di presa in carico costruiti come ecomappa;
- numero di accessi alla Casa della salute con lettura condivisa di determinanti di salute sia sanitari che sociali;
- progetti di accompagnamento sociale che coinvolgono risorse della comunità.

Possibili indicatori di outcome/esiti possono essere definiti, a titolo esemplificativo, nei seguenti elementi:

- elementi di democrazia e inclusività della *governance*;
- fluidità delle relazioni con e nella comunità;
- progetti generati da processi partecipativi;
- cambiamento professionale degli operatori;
- percorsi strutturati di integrazione fra professionisti;
- documenti programmatici approvati dal sistema delle istituzioni politiche;
- rivisitazione delle modalità organizzative dei servizi tradizionali.

Possibili indicatori di impatto nel lungo periodo possono fra gli altri essere così declinati:

- capacità di produrre valore sociale, con particolare riferimento alla capacità di leggere i bisogni del territorio, di rafforzare le relazioni formali, di gestire le relazioni informali, e alla costruzione di sistemi aperti di *governance*;
- capacità di produrre valore culturale e di promuovere la partecipazione civica: continuità del progetto e suo grado di conoscenza del progetto nella comunità; sviluppo di attività di *cross fertilization*; presenza di cultura della valutazione sociale e della trasparenza in politiche parallele;
- capacità di produrre rafforzamento istituzionale: percorsi di sostegno alla sussidiarietà orizzontale; sviluppo di consapevolezza, come conoscenza di visioni, pratiche di collaborazione;
- capacità di produrre valore economico con i seguenti percorsi di lettura: promozione dell'imprenditoria locale, attivazione di risorse territoriali, capacità di attrarre capitali con la progettualità e la creatività innovativa.

Anche la definizione degli specifici indicatori di progetto e di processo possono essere definiti in laboratori partecipativi con l'integrazione dei saperi fra professionisti e comunità.

Diventa altresì rilevante affiancare il percorso di misurazione e valutazione di un progetto di welfare generativo alla verifica parallela dei servizi e dei progetti per il benessere della persona: il quadro deve necessariamente essere congiunto per evitare contrapposizioni e pregiudizi.



### **3.2.6. Cantiere Bellezza**

Un altro metodo di confronto all'interno del progetto è stato coniugare la bellezza, intesa come espressione artistica, con i luoghi del sociale. Capita spesso infatti che gli spazi dedicati ai servizi alla persona siano in uno stato non gradevole e non curato: la scommessa è stata portare grandi immagini d'arte nelle facciate di luoghi dove vivono e si muovono persone con alcune fragilità.

Gli spazi finora interessati sono tre:

- Emporio solidale: un edificio industriale con un solo piano in elevazione, nel quale sono stati realizzati dipinti su tre pareti;
- condominio solidale: grande edificio, nel quale sono state dipinte le due grandi facciate sul lato strada con un'altezza di circa quindici metri;
- alloggio di edilizia sociale in via Catullo, nel quale è stato progettato un intervento di grandi dimensioni sulla facciata pari a quattro piani fuori terra.

Gli obiettivi del progetto sono:

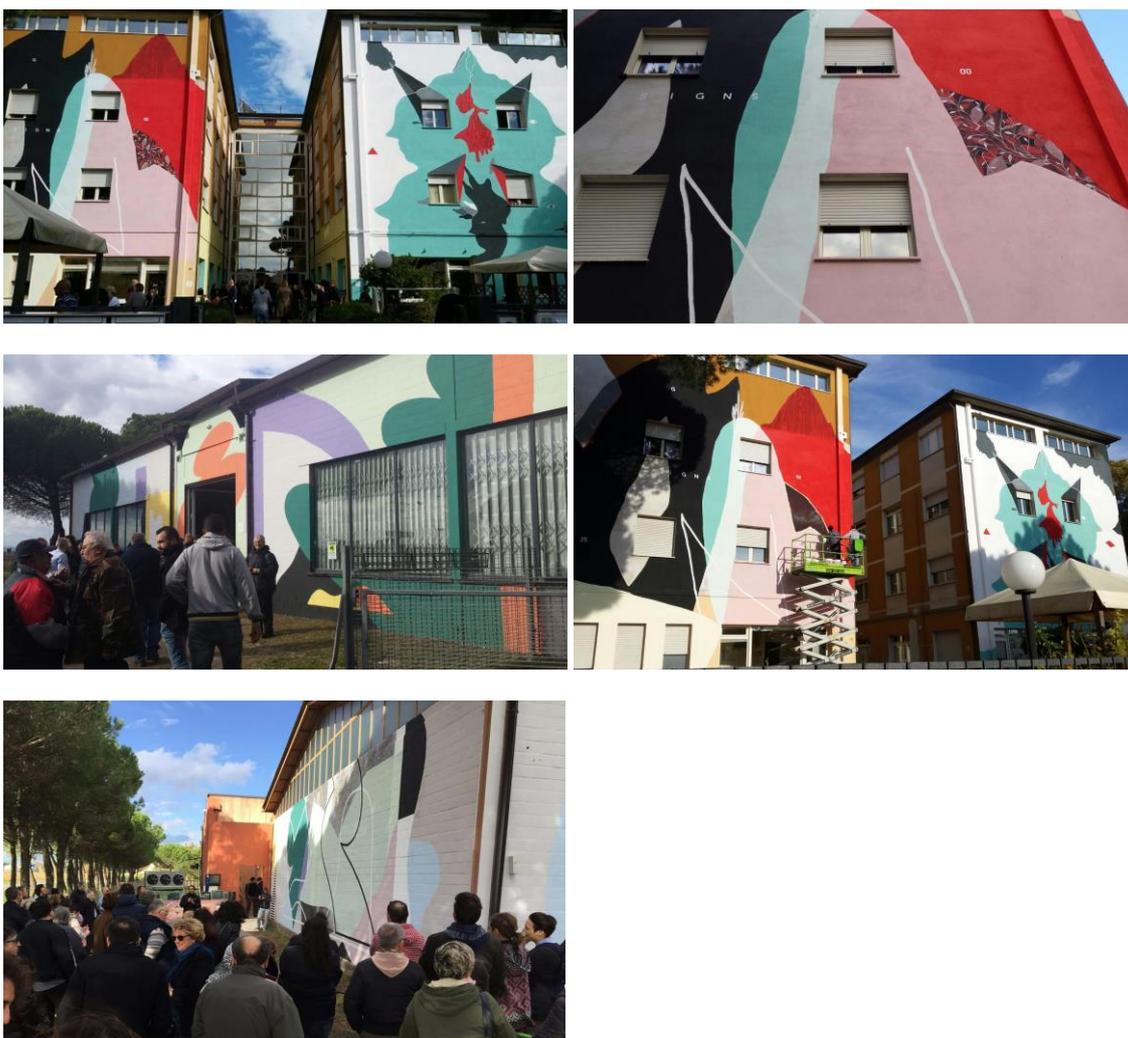
- valorizzare l'arte come fonte di benessere;
- avvicinare le situazioni di fragilità ai linguaggi dell'arte;
- considerare i luoghi del disagio degni e autorevoli per ospitare il bello;
- avvicinare mondi apparentemente lontani nel processo di cura della comunità;
- creare occasioni di avvicinamento dei cittadini e della comunità ai luoghi in cui si incontrano le fragilità per godere del bello;
- rendere orgogliosi i cittadini che frequentano gli spazi del sociale di vivere lì e di essere protagonisti di una storia bella;
- costruire visibilità al lavoro di welfare e ai luoghi ad esso deputati.

Gli artisti,<sup>9</sup> individuati in collaborazione con l'Associazione culturale Industria di Ravenna, hanno condiviso l'abitare con i residenti del condominio solidale; hanno vissuto il momento della spesa con gli acquirenti dell'Emporio solidale e hanno incontrato gli abitanti del condominio popolare in un'assemblea: erano infatti ugualmente importanti la realizzazione di bellissimi esempi di *street art* e la comunione di parole e momenti fra tutti i protagonisti.

Percorso generativo inizialmente non previsto è stato quello che ha spinto i residenti del condominio solidale a organizzarsi per una attività di pulizia autonoma e parallela delle aree comuni, e per l'imbiancatura di cancelli, reti di ingresso e pareti interne del corpo architettonico. Molto semplicemente la bellezza richiama bellezza, così il lavoro richiama il meglio e tutti concorrono a creare condizioni di benessere.

---

<sup>9</sup> Gli artisti che hanno collaborato in questa meravigliosa esperienza, sono stati Giulio Vesprini di Civitanova Marche, Aris attivo soprattutto in Germania e Gue nato in Sicilia.



### **3.2.7. Testimonianze**

Nell'arco dei tre anni di attività si è sempre voluto riconoscere uno spazio per testimoni di altri mondi, disponibili a confrontarsi sulle parole del progetto e sul sistema valoriale che ad esso sottende (*Paragrafo 3.3*). Sono state occasioni di riflessione, a volte leggere a volte più strutturate, ma sempre profonde e portatrici di pensieri di speranza.

Questi incontri hanno permesso di:

- evitare di essere troppo autoreferenziali e imparare anche a guardare con un poco di ironia;
- confrontarsi con contesti differenti (artistici, teatrali, economici, accademici, della comunicazione) per imparare, al di là dei linguaggi specifici, a riconoscere valori per il benessere della comunità;
- provare a illuminarsi nell'incontro con persone belle, scelte e individuate perché sentite vicine ai valori del welfare dell'aggancio;
- avviare percorsi di riflessione nella Cabina di regia e nei diversi percorsi con i protagonisti del progetto per capitalizzare quanto appreso.

Il patrimonio costruito insieme partendo dagli insegnamenti dei testimoni resta come capitale che dà valore aggiunto al progetto cervese perché ha permesso che esso venisse conosciuto in contesti nazionali e accademici, contribuendo a determinare la sua autorevolezza anche a livello locale.

I testimoni coinvolti sono stati: Pamela Villoresi, Lucio Cavazzoni, Roberto Vecchioni, CATERPILLAR Radio Due, Tiziano Carradori, Lorenzo Dallari, Francesco Stoppa, Teresa Mannino, Moreno Blascovich, Patrizia Gilli, Orchestra di Piazza Vittorio, Alberto Sinigaglia, Nadia Scappini, TamTangram Band, Massimo Cirri, Sara Zambotti, Matteo Caccia, Andrea Bocco, Raffaele Mantegazza, uomini e donne della cultura, della comunicazione e delle Istituzioni.

### 3.3. Voci dal welfare dell'aggancio

In questo Paragrafo vengono presentate due tipologie di testimonianze:

- da parte di testimoni di altri mondi (teatro, sport, cultura, radio), che hanno cercato di riflettere sulle nuove parole del sistema di welfare cervese o sui nuovi significati che ad esse sono stati riconosciuti;
- da parte di gruppi di cittadini che svolgono nella quotidianità ruoli differenti, quali estetiste, tabaccaia, amministratori di condominio, sacerdoti, ecc., ai quali il progetto riconosce talenti sociali per l'attenzione e la sensibilità che essi sono capaci di esprimere.

#### 3.3.1. Voci delle testimonianze: pungoli culturali sulle parole del welfare dell'aggancio

##### PAMELA VILLORESI, ATTRICE

Ascolto

*Sono ora a teatro con "Il mondo non mi deve nulla", uno spettacolo tratto dal libro di Massimo Carlotto. Una commedia noir dove ogni pagina offre una riflessione e uno scatto di pensiero che non è quello della semplice commedia. Il personaggio che interpreto è una croupier tedesca che si ritira a Rimini, una donna che afferma che il mondo non le deve più nulla, ha passato la vita a fottere il prossimo e ora si fa orrore, non ha debiti da riscuotere e non ha nessuno. Non è più in grado di essere in ascolto dell'altro perché chiusa nel suo ego.*

*È un personaggio-simbolo della società di oggi, metà della vita passato tra le vanità delle vanità, tra vapori di vapori. Ciò che è costruito nella vaghezza dell'aria non regge a lungo:*

*questo personaggio ha passato la vita in un mondo di benessere relativo, quello dei ricchi che vanno al casinò, dove lei si è esibita ogni sera per una massa di uomini e donne che arrivano con i soldi contati, guadagnati, sudati, rubati: "sono qui per ricacciarvi nello squallore delle vostre esistenze senza il becco di un quattrino".*

*Il personaggio è una donna molto elegante, piacevole, affascinante, sensuale, di cultura... non più in grado di relazionarsi con l'altro perché ha sempre agito per tornaconto personale, manipolando le persone.*

*Il progetto Welfare dell'aggancio ribalta l'ottica: le sentinelle si rivolgono all'altro mettendosi in ascolto e sostenendo uno scambio.*

## Condivisione

*Un altro personaggio che sto per fare è Santa Teresa d'Avila, prima donna dottore della chiesa, grazie all'opera di Michele Di Martino firmata insieme ai padri carmelitani Antonio Sicari e Fabio Silvestri e intitolata "Un castello nel cuore. Teresa d'Avila". Questa rappresentazione inverte un mio desiderio coltivato per oltre vent'anni. I tentativi di far scrivere una drammaturgia sulla singolare esperienza terrena di questa fondamentale figura femminile del Cinquecento per molto tempo caddero nel vuoto, perfino Mario Luzi mi rispose "Pamolina, di fronte a Teresa d'Avila mi cade la penna di mano".*

*Entrata nel Carmelo di Ávila a vent'anni, fuggita di casa, dopo un travagliato percorso interiore che la condusse a quella che definì in seguito la sua "conversione" (a trentanove anni), Teresa fu una delle figure più importanti della Riforma cattolica grazie alla sua attività di scrittrice e fondatrice delle monache e dei*

*frati Carmelitani Scalzi. Fu autrice di diversi testi nei quali presenta la sua dottrina mistico-spirituale e i fondamenti del suo ideale di Riforma dell'Ordine carmelitano (ha insegnato a cantare e suonare alle monache, viveva in conventi sostenuti solo da elemosina...). La sua opera maggiormente celebre è "Il castello interiore", itinerario dell'anima alla ricerca di Dio attraverso la meditazione, il suo pensiero teologico può essere considerato punto di incontro tra ebraismo e dottrine zen. A questo testo si ispira l'opera di Michele che ha elaborato la scrittura delle sette stanze del simbolico Castello in cui sono serrati i pericoli per la crescita spirituale e le chiavi per accedere al livello successivo. Alcuni dei versi sono pura poesia: "L'amore per Dio è relazione, dialogo, condivisione. Sapete qual è il significato esatto della parola diavolo? È ciò che si pone in mezzo, che divide, che riduce all'isolamento. È nella relazione e nell'ascolto che c'è forza".*

## Sentinella

*Il teatro stesso nasce come Sentinella. Ai tempi dei greci, durante i riti dionisiaci, in un giorno solo venivano rappresentate tre tragedie e una commedia che dovevano analizzare i problemi della polis. I testi teatrali dovevano favorire la riflessione sui temi portanti che avevano agitato la vita della società. Il teatro è un grillo parlante anche oggi.*

*Tanto più vivremo di cose virtuali, tanto più avremo l'esigenza di sentire un essere umano che racconta, parla ad altri esseri umani, narra loro le storie di altri esseri umani. Recitare dal vivo, poi, non è mai un'esperienza uguale: a seconda di chi ascolta e di com'è l'ascolto noi stessi siamo diversi. Il dialogo con il pubblico, con l'altro, è fondamentale per crescere. Come artista. Come persona.*

### Talenti (sociali)

*Edith Stein è stata una filosofa tedesca - allieva di Husserl - una mistica e una monaca dell'Ordine delle Carmelitane scalze. Di origine ebraica, si convertì al cattolicesimo dopo avere letto Il castello dell'anima di Teresa d'Avila. Venne arrestata nei Paesi Bassi dai nazisti e rinchiusa nel campo di concentramento di Auschwitz-Birkenau dove trovò la morte.*

*Lei sosteneva che il compito di ogni essere umano è quello di capire con quali talenti si è nati, di proteggerli perfino dalla famiglia, di non farli andare perduti. Il compito dell'artista è duplice: il talento non solo va scoperto e preservato, ma una volta che si è seguito ed*

*espresso, è necessario fare un passo indietro perché l'ego non diventi protagonista dell'arte, altrimenti il rischio è di fare opere d'arte spiegabili solo attraverso la ragione. Quando l'artista riesce a fare questo passo indietro e riesce a mettersi a disposizione della propria arte, allora è possibile attingere alla fonte originaria, l'ispirazione, e le opere d'arte saranno immortali perché capaci di riversare per l'eternità la propria forza iniziatrice.*

*Per l'attore è ancora più complicato. C'è un pompaggio oltremisura dell'ego.*

*A teatro l'attore bravo è quello che non percepisci perché vedi solo il suo personaggio.*

### Relazione (umana)

*È giusto che una buona Amministrazione svolga il proprio ruolo e metta in campo gli strumenti necessari per far fronte alle difficoltà delle fasce più deboli, ma quando i problemi sono affrontati e risolti a livello umano, le risposte risultano più efficaci.*

*Ad esempio, in Francia si è chiesta la disponibilità di nonne o mamme ad ospitare nelle proprie case due-tre bimbi per realizzare micro asilo di quartiere. Diventano persone di riferimento con le quali i genitori hanno rapporti personali.*

*La catena tra umani è sempre la più efficace.*

### (questioni di) Genere

*Dei numerosi teatri stabili in Italia, solo uno è diretto da una donna. Molti i ruoli dirigenziali o apicali occupati da donne - l'80% dei bandi*

*pubblici è vinto da donne - ma quando la nomina è politica le donne scompaiono.*

### Aurora

*È una parola di speranza, di prospettiva, di futuro. Il compito di creare un mondo nuovo, tirando fuori e valorizzando i talenti di ciascuno, è delle Amministrazioni (e nei paesi piccoli è più facile che ci sia il buon governo).*

*Specificatamente nel mondo della cultura ho perso la speranza che si argini o si risolva l'attuale deriva di malaffare. Non sappiamo ancora valorizzare il nostro patrimonio culturale, unico al mondo, vero e proprio "oro*

*nero". Il turismo culturale in Italia incide sul PIL solo del 12%... quando addirittura in Finlandia che non hanno nulla incide già per 15%. In Italia dovrebbe essere almeno del 50%.*

*Nonostante l'attuale delusione e disillusione, non possiamo esimerci dal continuare a dire la nostra sul futuro: è stato così difficile avere il diritto al voto che dobbiamo continuare ad esprimere le nostre scelte.*

## **TIZIANO CARRADORI, DIRETTORE GENERALE AZIENDA USL**

### **Cultura**

*Ci sono tre componenti in un assetto organizzativo: la struttura (materiale, regole, funzionamento), le persone e la cultura. La struttura è quella che vale meno di tutti. Le persone sono particolarmente importanti ma occorre un collante perché il loro rendimento sia alto. Questo collante è la cultura. Un anziano psichiatra diceva che "la cultura è ciò che passa tra la testa delle persone". La cultura è una colla che tiene unito, che dà il senso e il movimento, orientando verso un unico obiettivo i soggetti, i quali possono/ devono mantenere la loro fantastica diversità.*

*Si può intervenire sulla struttura, ad esempio allargando la partecipazione ai processi decisionali, ma la struttura è l'abito "non fa il monaco".*

*Interventi sulla struttura privi del collante cultura risultano poco efficaci.*

*La cultura è l'insieme dei valori, è l'insieme dei principi (tra cui quello di giustizia) che ispirano il comportamento di ciascuno di noi. Le strade non sono mai dritte, sono tortuose, occorre un faro - la cultura - che guidi verso l'orizzonte giusto.*

### **Complessità**

*La persona è un essere complesso, con elementi che variano nel tempo e numerosi altri fattori che intervengono nel rendere variabili le relazioni. La complessità è un fatto normale, mentre la complicazione è un fatto artificiale. La complessità richiede strutturazione. La complicazione rende necessario innanzitutto intervenire sul processo con il quale si formano le decisioni: dall'analisi dei problemi alla valutazione dei modi di risoluzione e della loro rispondenza ai principi ispiratori. Cambiare l'attuale processo decisionale, dove ciascuno è portatore di un punto di vista utile ma non sufficiente a rispondere ai problemi complessi, significa renderlo più inclusivo. Poi occorre essere anche efficienti, ovvio.*

*Tutte le volte che un provvedimento soffoca l'opportunità di discussione "allargata", cogliendo il pretesto che "bisogna decidere", rischiamo di produrre future complicazioni.*

*L'esperto senza il profano è cieco. Se un medico non ascolta il paziente non riuscirà a risolvere il problema che gli viene posto. Tutte le volte che ci poniamo in osservazione di un problema, dobbiamo tenere presente che le "lenti" con cui guardiamo possono non cogliere tutte le sfumature utili alla piena comprensione.*

*Gli strumenti tecnici rilevano solo ciò per cui sono stati ideati, e i "professionisti" sono diventati così bravi a rilevare ciò per cui si sono preparati (specifiche malattie, specifici disagi).*

*Se devo individuare qual è il "carico" di una malattia, sarò portato a rintracciare solo le persone che, in esito alla malattia, sono "in carico ai servizi", non "aggancerò" invece coloro che non imboccano quella strada.*

### Problema

*Non tutti accettano e vedono in modo neutro il fatto di essere portatori di un problema.*

*Accedere a un servizio per un problema ancora non socialmente accettato è difficile. Ne sono un esempio i malati mentali, i cui problemi sono "valutati" sulla base di un sistema standard di relazioni sociali. Oggi, di fronte a problemi complessi, avendo semplificato gli aggregati socio-culturali, non siamo*

*capaci di generare processi di inclusione dei punti di vista. Spesso i soggetti singoli (non organizzati), i cittadini "normali" (non professionisti), riescono a cogliere sfumature del problema che i nostri strumenti tecnici, sofisticati, non considerano e neppure notano. Come professionisti, dobbiamo imparare ad ascoltare chi "vede" e "sente" in un modo differente dal nostro.*

### Differenza

*Non siamo capaci di accettare un mondo di opinioni differenti. La dialettica deve servire per trovare un compromesso alto e non un minimo comun denominatore. Dobbiamo*

*imparare a generare condizioni per includere punti di vista "differenti". Il valore della "differenza" è antidoto alla "indifferenza" sociale.*

### Dematerializzare

*Il processo decisionale passa dal valutare il bisogno della persona e al bisogno della comunità. Per detectare i bisogni collettivi, la forma strutturata è quella meno efficace perché copre poche tra le variabili di rilievo, soprattutto se opero in ambito di strutture socio-sanitarie. I professionisti della salute tendono a enfatizzare gli aspetti di oggettivazione della salute, intesa come presenza o assenza di malattia: l'approccio è ancora quello bio-metrico, mentre dovremmo imparare ad adottare un approccio di più ampia prospettiva, quello "bio-psico-sociale". Il contributo in salute inteso in senso largo è dovuto per lo più a fattori diversi da quelli prettamente sanitari.*

*Sostituire la "fisicità" dello sportello (sociale o sanitario) mi offre più chance in tal senso.*

*Finché non cambia la cultura socio-sanitaria, i "luoghi preposti" tendono a escludere più che a includere, a circoscrivere più che allargare. È necessario puntare sull'altrove. Dematerializzare, distribuire l'ascolto. Il panettiere vede la presenza o assenza di determinanti altri rispetto quelli sanitari. Qualsiasi soggetto che sta nella collettività vede i bisogni che non si esprimono nella forma "classica".*

## Inclusività

*Gli assistenti sociali o sanitari sono professionisti che nella propria storia formativa-lavorativa standardizzano le proprie qualifiche, strutturano il proprio pensiero su ambiti "esclusivi" di competenza. La conoscenza fa e farà sempre difetto; il processo formativo è incongruente rispetto alle sfide del futuro: facciamo bene la punta allo spillo ma non riusciamo ad inquadrare il contesto in cui lo spillo va puntato.*

*Per ridurre ciò è necessario immettere l'informale, il non strutturato, per "forzare" e mettere in discussione conoscenze e competenze. Ogni volta che noi strutturiamo guadagniamo qualcosa e perdiamo qualcos'altro. Ogni volta che a fianco di qualcuno/qualcosa di strutturato portiamo qualcuno/qualcosa di non strutturato creiamo le condizioni per un rapporto costruttivo e per un processo inclusivo.*

*L'attitudine che dobbiamo sviluppare è l'inclusività dell'agire professionale.*

*La competenza è un "segmento" di una professione ed è oggi sempre più implementata. Ma la competenza è solo il vestito, il contenitore. Il contenuto è dato dall'attitudine. Oltre ad essere portatori di competenza è necessario sapersi integrare con saperi e attitudini "altre". La capacità di relazionarsi con "altri" è un'attitudine che va coltivata. Mettersi insieme a qualcuno che colmi i propri limiti. Altri "profani", cittadini capaci di essere sensori di bisogni. Questi "esperti" del quotidiano devono essere agganciati, devo dunque creare le condizioni organizzative per cui questi "altri" collaborino, interagiscano con i professionisti.*

## LORENZO DALLARI, VICE DIRETTORE SKY SPORT

### Squadra

*La comunità può essere vista e vissuta come squadra. E lo sport può essere strumento per una comunità più solidale. Nello sport, soprattutto di squadra, si cerca di capire il valore delle persone. Chi si occupa di gestione delle risorse deve fare questo: lavoro di squadra, valorizzazione del talento, rispetto delle regole del gioco.*

*Le dinamiche di comunità sono simili a quelle di una squadra, riferibili comunque alle dinamiche di gruppo.*

*Alcuni esempi di come "il lavoro di squadra" possa favorire o inficiare la coesione del gruppo. La squadra di pallavolo italiana maschile è stata una di quelle più vincenti nella storia. 57 medaglie, di cui 29 d'oro. Nell'89 è iniziato il ciclo vincente con Giulio*

*Velasco, dopo la disastrosa esperienza dell'olimpiadi di Seul. La nazionale aveva cambiato il proprio approccio, diventando vincente. Nel "branco" è scattato un meccanismo insolito: la bramosia di vittoria, quasi patologica... chi allentava la pressione veniva emarginato. Questa squadra ha vinto tutto, ma nei momenti più delicati della propria storia ha perso. I problemi si sono acuiti nei momenti di maggiore tensione e la squadra si è dissolta come neve al sole. Alle Olimpiadi di Barcellona c'erano due dream team: quello del basket americano e quello della pallavolo italiana. La squadra di pallacanestro ha vinto, quella di pallavolo ha perso. Velasco disse "chi vince festeggia, chi perde spiega". È difficile tenere la retta via nei momenti di fragilità.*

### Talenti (sociali)

*In una squadra di sportivi ognuno ha il proprio talento. Come un allenatore può mettere in evidenza e valorizzare questi talenti? La squadra può aiutare a riconoscere i talenti? Il talento nella vita così come nello sport è naturale. Il talento c'è e l'allenatore bravo sa riconoscerlo. Per diventare un grande interprete dello sport e della vita il talento deve essere coltivato. Per farlo, non devi essere individualista: il talento deve essere messo a disposizione degli altri, della squadra. Lavoro con giornalisti di grande talento, ma da soli non sarebbero in grado di fornire il prodotto richiesto: occorrono tecnici, gestori, organizzatori, altri commentatori. Così, c'è un grande lavoro dietro ogni squadra.*

*Il talento deve essere associato ad un'altra parola: intelligenza.*

*La gestione di un gruppo di atleti o di persone con personalità forti è molto complicato. Chi gestisce/allena una squadra deve avere la personalità più forte di tutti. Non tutti collaborano, c'è chi cerca di metterti in difficoltà. Le squadre sono fatte anche di persone un po' originali. È il concetto di pastore e gregge. Se ne bastoni uno gli altri capiscono. Escludendo qualcuno dal gruppo, gli altri comprendono che corrono dei rischi.*

### Fragilità

*Molte associazioni sportive lavorano con ragazzi portatori di disagi o disabilità.*

*Lo sport può essere volano per valorizzare persone con delle diversità. Ci sono testimonial di rilievo, atleti professionisti che dalla loro disabilità hanno tratto motivo e spinta per un maggiore impegno sportivo. Sono portatori di principi positivi. Ispiratori.*

*Alex Zanardi che tutti conosciamo... Beatrice "Bebe" Vio, schermitrice paraolimpica, colpita da meningite fulminante, sopravvissuta grazie alla tempestiva amputazione di entrambe le braccia sopra il gomito ed entrambe le gambe sopra il ginocchio. Bebe è una persona solare e carica di energia, parla con positività della quotidianità. Un'autentica forza della natura, la cui vita è stata trasformata da problemi di salute, ma grazie allo sport ha iniziato una nuova "esperienza di vita".*

### Aggregazione

*Lo sport è occasione di aggregazione che accomuna, permette un confronto alla pari e la possibilità di misurarsi su valori fisici, umani, comportamentali. Lo sport è sicuramente il terreno dove la comunità può amalgamarsi, anche quando problemi e difficoltà sono notevoli. Ho visto una significativa esperienza*

*di sport in un carcere, dove si era costituita una squadra di pallavolo tra i detenuti. Lo sport aveva consentito a quelle persone di vivere una dimensione differente: i detenuti quando si aggregavano tra loro per praticare sport riuscivano a sorridere e a cambiare il proprio modo di essere.*

Aurora

*È necessario essere positivi. Guardare con ottimismo al futuro. E nel farlo, declinare sempre valori buoni. Lo sport ci aiuta ad avere*

*prospettiva: chiunque fa sport è impegnato quotidianamente per migliorarsi. Andare avanti dunque. Con il sorriso.*

**LUCIO CAVAZZONI, PRESIDENTE DI ALCE NERO, IMPRESA DI AGRICOLTORI BIOLOGICI, APICOLTORI E PRODUTTORI FAIR TRADE**

Esperienza (lavorativa)

*Noi abbiamo fatto una scelta. È sempre un "noi" ad essere protagonista, il mio è sempre un "con" altre persone. Quello che è avvenuto nel nostro paese diversi anni fa (seconda metà anni 70) è analogo a quello che sta succedendo ora. Allora si formarono in Italia più di 100 cooperative di giovani che volevano occuparsi di agricoltura alternativa. Nonostante una storia straordinaria alle spalle, quando abbiamo cominciato a fare il nostro mestiere nessuno poteva insegnarcelo. Era un tempo dove non si voleva "lavorare sotto padrone" e dove la ricerca del lavoro era una battaglia. Come ora, forse.*

*Il lavoro è fondamentale, il lavoro è dignità: senza dignità non c'è riconoscibilità di se stessi. La maggior parte del lavoro oggi è velleitario, precario, non soddisfa perché alienante, marxiano (più marziano che marxista). Oggi siamo di fronte ad una situazione di lavoro insoddisfacente soprattutto per i giovani. Nel lavoro ci si realizza, altrimenti ci si spersonalizza. Abbiamo fatto parte di quel gruppo di persone che avevano in mente di fare qualcosa per conto loro, di intraprendere la propria esperienza. È stato un movimento generale che ha caratterizzato il nostro paese allora come ora.*

Benessere

*Il lavoro sta finendo, per lo meno il lavoro per come lo conoscono quelli di una certa età. Il lavoro bisogna reinventarlo. Così abbiamo scelto di prendere come punto di riferimento la terra, facendo qualcosa per noi e per gli altri. Le api sono una scelta bio-logica e ideo-logica: è l'unico allevamento di animali in cui*

*non bisogna uccidere al termine del ciclo. Sono animali liberi. C'è in questa scelta una determinazione: una volontà di fare e testimoniare allo stesso tempo. La nostra è una battaglia contro la chimica cattiva (pesticidi, erbicidi, petrofertizzanti), quella chimica che uccide. Volevamo fare un lavoro e un prodotto "sano", che faccia star bene.*

## Legami

*Con la Facoltà di Agraria di Bologna e altre università straniere stiamo cercando di capire come si sta concentrando la ricchezza del pianeta. Secondo alcuni dati raccolti da Jean Ziegler (ex relatore speciale sul diritto all'alimentazione per il Consiglio per i Diritti Umani delle Nazioni Unite) 501 multinazionali del pianeta detengono il 55% del PIL del pianeta, di queste ben 55 ne detengono il 70%. Ne deduciamo che i proprietari della terra sono molto pochi. Quasi un miliardo di persone nel mondo soffrono cronicamente la fame. Eppure non c'è mai stato così tanto cibo come oggi. Sempre secondo Ziegler "allo stato attuale la produzione agricola mondiale potrebbe facilmente sfamare 12 miliardi di persone". Perché allora tanta fame nel mondo? La causa va cercata nella corsa al profitto delle multinazionali e nella speculazione finanziaria sui prodotti alimentari di base. L'uomo, continua Ziegler, ha creato "un sistema cannibale". Ma il sistema non è inamovibile, l'uomo lo può cambiare. E per farlo serve solamente il risveglio delle coscienze e "nutrire" legami buoni.*

*Consideriamo il legame con il cibo che noi mangiamo. Va precisato innanzitutto che c'è il cibo prodotto da agricoltura artigianale e quello prodotto da agricoltura industriale. Due agricolture diverse in grande competizione tra loro: la prima è fatta da milioni di contadini e la seconda da poche migliaia di grandissimi proprietari terrieri. Nella maggior parte dei territori dell'Africa, il terreno è dello Stato, non c'è proprietà privata. Si narra che Alce Nero (fratello di Cavallo Pazzo) disse "chi sono questi che vengono e pongono dei confini? La terra è di tutti". Dunque due agricolture e due modi di intendere l'economia: orizzontale e verticale. Nell'orizzontalità non c'è spazio per il protagonismo del singolo. I "piccoli" sono di più, ma i grandi hanno maggiore visibilità. Come i piccoli possono far sentire la loro voce? Come il bisogno di uno può diventare il bisogno di tutti? Creando dei legami. Legami tra individui. Legami con la natura. Quale "alimento" dare ai legami? La relazione. La cultura dell'ammasso è lo spossamento della relazione. È necessario investire sulla cultura della relazione. Recuperare relazioni a tutti i livelli. Siamo una società di persone che si relazionano poco. Dobbiamo re-innescare relazioni, e scambi reali, veritieri, genuini.*

## Equità

*Etica e solidarietà sono parole che devono essere presenti, ma è una buona ginnastica non utilizzarli, non comunicarli, non promuoverli, non farne mercato. Devono far parte del DNA, devono essere principi indiscussi, motore della nostra azione. Non esiste il mercato dei prodotti solidali. I prodotti fairtrade sono, letteralmente, prodotti di scambio equo. Un'equità basata sulla relazione tra chi produce e chi utilizza. Per essere equi dobbiamo ricompattare questa relazione (dove la relazione si interrompe subentra lo spazio del puro marketing).*

*Molte le esperienze positive dove il cambiamento sociale profondo è anche un "fatto di economia". Ne è un esempio Libera: i prodotti sono innanzitutto buoni, inoltre comprandoli si è compartecipe di un cambiamento, di un valore (l'equità), di una relazione (buona).*

*Bisogna far emergere chi ha voglia di fare bene. Il cambiamento radicale è possibile.*

*Il biologico, molto prima di essere un mestiere, è un'idea. Un'idea-forza, nata sull'onda della volontà di un cambiamento radicale.*

## Circularità

*Nella sostenibilità dell'ambiente vale il principio-regola della circolarità. La parola consumatore va sostituita con fruitore: consumatore significa "portare a fine", mentre in ambiente le risorse devono essere rimesse*

*in gioco, anche attraverso il protagonismo attivo del fruitore. Così capita anche nel sociale: non più utente di un servizio ma attore di uno scambio. Occorre consapevolezza per sostenere processi circolari.*

## Generosità

*Senza lungimiranza e generosità è impossibile attuare qualsiasi cambiamento. Senza generosità in fondo non si potrebbe nemmeno pensare al biologico perché è indiscusso che*

*chi decide di impegnarsi sul serio su questa strada deve mettere in conto di dare di più di ciò che almeno in una prima lunga fase può tornargli indietro.*

## Sentinella

*Sentinella è un sensore, è sentire l'altro. Sentinella è avanguardia, avamposto: "la sentinella è avanti per portarsi dietro".*

## Aurora

*Dal bello nasce il buono. È importante dare voce a tutti coloro che, giorno dopo giorno, costruiscono un rapporto con la terra buono, bello, e vero e lo fanno per il bene di tutti.*

**TERESA MANNINO, COMICA, CABARETTISTA, ATTRICE E CONDUTTRICE TELEVISIVA ITALIANA**

**Cambiamento**

*In vari ambiti si sta vivendo un cambiamento. Non si può generalizzare sui problemi che hanno cambiato la società di oggi. È necessaria una riflessione più puntuale. Partiamo da uno dei cambiamenti più rilevanti che ha creato nuovi problemi: la tecnologia e la dipendenza ad essa connessa. I bambini di oggi mostrano i segnali più evidenti di questo cambiamento/problema. Noi che veniamo letteralmente da un'altra "epoca", ci impressioniamo nel vedere un bimbo piccolo che con indice e pollice cerca di allargare una foto...*

*quando questa è cartacea! Si presta poca attenzione alla presenza della tecnologia nella vita dei più piccoli e ai cambiamenti che questa sta producendo nelle loro vite, siamo più portati a prestare attenzione a quante ore il bambino passa davanti alla TV, meno a quante ore si "gingilla" con smartphone o tablet perché abbiamo la scusa che "nel frattempo sta imparando qualcosa". Ci sono problemi tipici della nostra società che hanno innescati cambiamenti contemporanei, che stiamo vivendo ora.*

**Rete**

*Vengo da una città del sud, Palermo. Mi sono trasferita da adulta a Milano e ne ho sofferto molto. Ho pianto per un anno. Tutto era diverso. Ciò che a Palermo era giusto, a Milano era sbagliato. La prima domanda che a Milano ti fanno è "che lavoro fai?". Dopo otto anni di analisi... mi sono ambientata! E trasferita più in periferia. A Milano più stai in centro, più la gente ha tante cose da fare e fatica a rela-*

*zionarsi. Mi sentivo sola. Mi sono trasferita. Gli amici, la rete di amicizie, questo mi hanno salvato. Il tuo carattere ti aiuta, i tuoi studi ti aiutano... ma senza rete sociale, amicale, personale si è in difficoltà. E poi il teatro, che è relazione. E Zelig, che è gruppo di cabarettisti, di persone che condividono una passione molto forte. Tutto ciò ha creato attorno a me solidarietà, complicità... rete.*

**Sentinelle**

*Essere lasciati soli è la cosa più difficile da affrontare. Nel momento della maternità molte donne sono oggi giorno sole. Prima c'erano altre donne attorno ad una neo-mamma: oltre alla madre, nonne, zie, cugine. Oggi sei sola, anche se vivi in un condominio affollato nessuno si preoccupa di te, della*

*fatica che stai affrontando. Ben vengano le "Sentinelle": riconfigurano attorno a te un sistema di relazioni di supporto. Ti sostengono. Anche emotivamente. L'uomo dopotutto è un animale sociale. A noi serve stare insieme. Le regole aiutano la convivenza. Occorre comunque equilibrio per favorire l'umanità.*

## Infanzia

*I bambini oggi hanno un po' di pesi in più e un po' di pesi in meno. Adesso quando cade un pezzo di pane in terra, noi genitori intimiamo subito di buttarlo via... invece quando ero piccola e cadeva del cibo, mia madre diceva semplicemente di soffiarcì sopra e che potevo mangiarlo ugualmente ("tutti anticorpi"). Uscivamo la mattina e tornavamo la sera senza essere controllati perché non c'erano tutti questi pericoli o tutte queste notizie "brutte" reiterate fino allo stordimento e che fanno sembrare ogni uomo accanto ai nostri figli un potenziale pedofilo. Noi eravamo liberi e autonomi. Ora non lascio mia figlia da sola neanche nel giardino del condominio, recintato e con le video camere (i vicini mi prendono in giro e mi dicono "perché non le*

*mette un microchip!"). Ora i bambini sanno molte più cose, parlano diverse lingue, ma non sanno allacciarsi le scarpe (ci riescono a 18 anni e postano su Facebook questo tipo di impresa!). A dieci anni andavo a comprare le scarpe da sola (a Palermo!). Bambini super stimolati, impegnati in decine di attività... quando mia figlia mi dice "mi annoio" le dico "brava! Ti fa bene. Così pensi nel frattempo." I bambini sono al centro del mondo ma allo stesso tempo non li considera nessuno per le cose importanti. Siamo assenti nella loro vita affettiva, quella più importante per la loro crescita e per aiutarli nell'imparare a relazionarsi con gli altri. Dobbiamo ricominciare da loro, dai bambini, dalle figure che stanno loro intorno, maestre e professori soprattutto.*

## Responsabilità

*Sono cresciuta in una società maschilista in cui le donne sono maschiliste più degli uomini stessi. Le mamme che hanno figli maschi hanno una grossa responsabilità di educazione alla convivenza e rispetto tra generi. Anche le mamme con figlie femmine sono responsabili della crescita del loro senso di stima e rispetto di sé.*

*Noi donne adulte dobbiamo assumerci delle responsabilità (anche nelle situazioni in cui*

*subiamo). Dobbiamo imparare a riconoscere la differenza tra amore e senso del possesso. Quando il possesso si perpetra nel quotidiano diventa limitazione della libertà e dobbiamo riconoscerne i segnali di "allerta" nella vita di ogni giorno. Dobbiamo essere forti e responsabili, vigili e consapevoli, solidali e meno individualisti.*

## Aurora

*Dobbiamo fare un lavoro maieutico per risvegliare l'indole solidale (e partecipe) che c'è in ciascuno di noi. Ad ogni persona, in fondo, piace aiutare gli altri. Aiutare aiuta, ci fa stare bene. Solidarietà e partecipazione*

*sono principi che devono diffondersi maggiormente perché fondamentali per migliorare la società in cui viviamo. Non possiamo solo delegare. Dobbiamo esserci, pienamente, e consapevoli del nostro ruolo nel "guadagnare" un futuro migliore.*



### **3.3.2. Voci dalle sentinelle**

#### **RIFLESSIONI DEI CITTADINI**

*Oggi è più difficile captare il disagio perché la società è complessa ed articolata (religioni diverse, immigrazione, disagi complessi).*

*È difficile essere solidali se non si è capaci di riconoscere la complessità.*

*Il disagio fa paura, mette in difficoltà.*

*La solidarietà è importante, aiutarsi reciprocamente, un tempo era la norma, era parte di essere in comunità. Una volta ci si aiutava nel fare le cose della vita di ogni giorno. Oggi c'è egoismo legato a rabbia, paura, angoscia. C'è isolamento, tra vicini non ci si conosce. C'è isolamento... Per quieto vivere si evita di vedere, certe situazioni sono più difficili da vedere per chi non ha gli strumenti.*

*Molte persone hanno voglia di fare ma non sanno da dove partire.*

*Adesso lo faccio spontaneamente ma mi sento inadeguato, ho paura di non riuscire ad aiutare gli altri. Devo fare e provare!*

*Percepire il disagio è difficile. È importante non essere sicuri di vedere sempre giusto. Ci sono disagi anche piccoli che non possono essere affrontati in modo istituzionale ma devono essere affrontati in modo leggero creando reti. Se hai competenze sociali sviluppi una sensibilità ed è il disagio che ti cerca.*

*Attenzione a non confondere momenti di solidarietà con talento sociale ma a saperli coltivare e far crescere. C'è bisogno di strumenti, di capire come relazionarsi al disagio, di canali e punti di riferimento.*

*Serve costruire relazioni tra gli stessi talenti sociali e chi può aiutarli e sostenerli. Cosa serve per sentirsi avanti? A volte chi cerca di aiutare gli altri non riesce a farlo, trova degli ostacoli in altre persone o regole che lo bloccano. Ogni persona ha una sensibilità diversa e vede certi disagi e magari non altri. Occorre superare la solitudine dei talenti sociali.*

## RIFLESSIONI DEI PARROCI

*Noi siamo in prima linea, affrontiamo problemi a 360 gradi. Abbiamo a che fare con un universo di soggetti umani e richieste molto variegata. Se posso dire quello che manca oggi: la richiesta che ci viene fatta più raramente è la domanda di senso, del perché siamo al mondo. Non la vedo frequentemente, neanche nei giovani. I giovani hanno paura del futuro. Invece abbiamo continue e numerose richieste di aiuto materiale.*

*Siamo diventati molti di più, gli immigrati oggi sono una parte importante della comunità. Ma cosa fanno, dove sono? Non li vediamo, non riusciamo mai ad intercettarli. È il senso della comunione - parola ebraica che indica il mettere insieme pezzi diversi - i due lembi della tenda quello che manca.*

*Tra i giovani c'è molto disagio. Ci sono stati degli atti di vandalismo, hanno lanciato una bottiglia contro la chiesa, messo i cocci di vetro sulla porta. Questo è segno di profondo malessere. E quelli che esistono (centro sociale, chiesa, festa dell'Unità ecc.) non sono luoghi che frequentano, non vengono riconosciuti come tali. I luoghi sono importanti, si dovrebbe lavorare su questo aspetto. Oggi in tanti si incontrano in rete, sul web. È la rete che ti dà identità, sono i "mi piace" di Facebook il riconoscimento sociale. Occorre fare attenzione ed evitare che i giovani si chiudano solo in un mondo virtuale. Occorre lavorare sul disagio per ricomporlo.*

*Ma la normalità dov'è? Come facciamo ad evitare che il problema del disagio sociale sia affrontato in modo solo intellettuale? Serve praticità.*

*Se lasci liberi i bambini loro inventano il gioco, devi solo accompagnarli ed aiutarli a capire il senso di quello che fanno.*

*Il talento sociale si esprime nella relazione, è un talento solidale. È qualcosa di semplice ed autentico. Talento sociale è la vicina di mia nonna, che ogni giorno le fa fare una passeggiata offrendo un servizio di qualità ineguagliabile. È il panettiere, che continua a lavorare nella piccola frazione sapendo di offrire un servizio alla comunità. È la famiglia con i due bambini con problemi respiratori. Sono le tante persone che ogni giorno fanno qualcosa per chi gli sta accanto, e che così facendo offrono un servizio alla collettività.*

*I talenti sociali hanno bisogno di essere riconosciuti, celebrati, gratificati. Sono come il patrono laico di una città, ne proteggono la comunità. Occorre riconoscere e celebrare il loro ruolo, gratificarli per quello che fanno. Ci sono tanti modi di farlo. In parte ciò spetta alla politica. Occorre che si impegni per riconoscere il ruolo delle persone nella comunità. Si potrebbero dare riconoscimenti.*

*Si potrebbe lavorare sulla toponomastica, far sì che le persone vengano premiate per quello che fanno. Non lasciarle sole, ma riconoscere l'importanza di quello che fanno. E non è solo una questione di premiare qualcuno. Serve raccogliere, raccontare e rendere visibili le loro storie e quello che fanno nella comunità.*

*Occorre lavorare perché in una realtà sociale così complessa ed articolata la gente riscopra i valori comuni e i propri legami.*

*Occorre anche lavorare sull'accoglienza intesa come atteggiamento, vicinanza, modo di essere non giudicante ed inclusivo. È importante lavorare perché le nostre comunità siano in questa accezione più accoglienti. Accoglienti con quelli che entrano nella comunità e con quelli che vivono un disagio.*

*Capaci di tendere un braccio a chi soffre una condizione di solitudine rispettando chi ha scelto di viverla.*

#### **RIFLESSIONI DI PARRUCCHIERE ED ESTETISTE**

*Il mondo è cambiato: ci sono molti più problemi. Le relazioni familiari sono in crisi. Le relazioni tra uomo e donna soprattutto.*

*La famiglia perfetta non la vogliono mettere in discussione... Le donne si giustificano sempre. Il corpo parla: alopecia, perdita di capelli per stress, pelle poca luminosa*

*Se le clienti chiedono di cambiare deve essere successo qualcosa.*

*La parrucchiera sente di più. L'estetista è più intima.*

*Il contatto fisico costruisce fiducia.*

*Dalla parrucchiere/estetista ti fidi e ti affidi.*

*La confidenza che danno a noi non la danno altrove, vogliono raccontare a noi ma non ad altri.*

*In negozio da noi si sentono ascoltate senza impegno o giudizio o richiesta di fare alcunché: "non ho un progetto su di te ma posso ascoltarti."*

*A volte si danno consigli o indicazioni. Altre volte non sai cosa dire.*

*Padroneggiamo l'arte della conversazione, ma non abbiamo competenze sociali.*

*Riprenderci lo spazio dell'ascolto puro e spontaneo!*

#### RIFLESSIONI DELLE ASSOCIAZIONI SPORTIVE

*Quale può essere il passo verso l'altro? E se facessi finta di niente?*

*E se invado troppo la sfera personale? Perché proprio io?*

*Che ne viene a me?*

*Forse ci vogliono competenze che non abbiamo? E se i problemi degli altri ci fagocitano?*

*Far capire che ci siamo (anche con una pacca sulla spalla).*

*Essere pronti ad ascoltare e dare luce ai problemi. Tenere (tutti) le nostre "antenne" (occhi e orecchie) dritte e vigili.*

*Svolgere ciò che sappiamo fare dentro a "confini". Usare le nostre competenze incrociandole con altre. Capire il problema, poi indirizzare ai servizi.*

*Aiutare con discrezione. Combattere la solitudine. Creare luoghi per ritrovarsi.*

*Abbiamo bisogno di dare. Creare gioia da gioia.*

*Vedere qualcuno che se ne va contento è bello! Dare disponibilità mi fa dormire tranquillo la notte.*

*Noi siamo in una comunità... Occorre collaborazione...*

*Attiviamoci insieme con volontà e passione.*

*Antenne teniamoci in contatto! Intrecciamo le nostre competenze.*

#### RIFLESSIONI DEI CONSIGLIERI DI ZONA E DEL VOLONTARIATO

*Crisi, mancanza di lavoro e punti di riferimento certi e saldi, sia relazionali che sociali e istituzionali, sembrano essere i termini ricorrenti che definiscono una cornice di inquietudine e di confusione che si diffondono nella società, complicando e appesantendo la vita di uomini e donne.*

*La fatica di arrivare a fine mese con stipendi sempre più precari e progressivamente indeboliti nel loro potere d'acquisto, l'assottigliarsi delle relazioni familiari e sociali, l'erosione del sentimento e del riconoscimento di un sentimento di appartenenza ad una comunità, la paura per il futuro proprio e dei figli, la rinuncia forzata alle cure mediche e alla prevenzione sanitaria, il cui costo cresce costantemente, lo sfilacciarsi dei rapporti tra cittadini ed Istituzioni, sono fattori che contribuiscono ad acuire le situazioni di difficoltà e di disagio.*

*Difficoltà e disagio alle quali si tende a rispondere con la cultura dell'azzardo. Dato che, infatti, i media continuano a ripetere che non ci sono lavoro, prospettive di futuro, che la disoccupazione e l'emarginazione sociale e le nuove povertà si stanno diffondendo con grande rapidità, non resta che tentare la fortuna: gratta e vinci, superenalotto, slot machine, video poker sono i nuovi totem che i nuovi deboli guardano sperando nel miracolo o nella grazia che permetta, se non un cambio radicale di vita, un miglioramento della propria condizione.*

*In questo quadro, di per sé già drammatico, si innesta, spaventosamente, la perdita del concetto e della pratica della solidarietà sostituita dalla pratica della competizione che conduce, inevitabilmente, a percepire l'altro come avversario.*

*Si sgretola così la società non più composta da cittadini in grado di aggregarsi per discutere, per riflettere, per scegliere per organizzare risposte collettive ai problemi individuali.*

*In questa ottica diviene indispensabile cominciare a gettare nuove basi, nuove fondamenta per una ricostituzione di reti sociali forti capaci di collegare, nuovamente, cittadini e istituzioni e cittadini tra loro per rifondare una comunità capace di socializzare i problemi individuali, capace di seminare futuro, capace di cogliere le situazioni di marginalità e di disagio per aiutare i più deboli a rimanere o a ritornare al centro della propria comunità.*

*Una riflessione partecipata e attiva non solo logica, ma razionale ed emotiva, una visione collettiva della percezione che essi hanno della propria comunità e delle difficoltà e delle contraddizioni che è chiamata ad affrontare. Cercando in questo quadro di scoprire quali passi tutti noi possiamo compiere per farci attori di comportamenti solidali e di azioni utili a connettere coloro che ne hanno bisogno con le agenzie sociali, sanitarie e amministrative del territorio.*

*Dunque è necessario...*

- *Creare un buon clima di lavoro.*
- *Creare occasioni di racconto e narrazione individuali e collettive.*
- *Riflettere sui concetti e le pratiche di comunità e di welfare*
- *Favorire e diffondere una cultura e una sensibilità dell'ascolto e della percezione di situazioni di fragilità o di criticità anche tra persone non appartenenti al lavoro sociale.*
- *Riflettere collettivamente sul significato del ruolo di "Sentinella", facendo emergere visioni, paure, dubbi, risorse, proposte.*
- *Favorire una cultura e una pratica tra cittadini ed istituzioni del territorio.*
- *Favorire una cultura e pratica pubblica che dia valore e visibilità e riconoscimento sociale alle esperienze di disponibilità personale.*
- *Riflettere sul ruolo e sui compiti della figura dell'Amministratore di Sostegno al fine di sollecitare la creazione di una rete volontaria di amministratori di sostegno.*

## ASSEMBLEA SENTINELLE

Che cosa sono per voi le sentinelle?

- *Aggreganti, osservatori. Persone che ascoltano attivamente, persone aperte. Persone umane.*
- *Le sentinelle si trovano ad ascoltare un bisogno sociale. Hanno volontà, desiderio di aiutare gli altri. A volte hanno gli strumenti.*
- *Persone della comunità con: capacità d'ascolto, che riescono ad entrare in empatia con le persone con cui vengono a contatto, che non giudicano, un salvagente per chi ha bisogno di aggrapparsi.*
- *Le persone comandate per far rispettare una consegna. Nel nostro caso sarebbe più giusto chiamarle vedette, che vedono, ascoltano e danno l'allarme. Nel nostro caso particolare è chi scopre un fabbisogno, in generale, e cerca il modo o chi può risolverlo.*
- *Chi sa ascoltare, rielaborare, ricordare. Chi sa rompere la solitudine. Vediamo ciò che conosciamo. Non deve essere solo.*
- *Persone che fanno parte di una comunità e contribuiscono a migliorare la qualità della comunità stessa.*
- *Sono persone che hanno capacità di ascoltare e "sentire" anche emotivamente l'altro. È chi ascolta ma non interviene sulla persona ma ha la possibilità attraverso "luoghi" preposti di far presente quali sono i bisogni captati.*
- *Sono persone particolarmente predisposte, sia professionalmente che caratterialmente, ad individuare i bisogni altrui. Persone che sappiano ascoltare, capire e captare i "Campanelli d'allarme".*
- *Parola chiave: è fiducia.*

Cosa servirebbe per farle sentire parte della stessa comunità?

- *Organizzare attività coinvolgenti (es. Festival delle Culture, strutturato includendo anche le culture degli stranieri).*
- *Un rapporto alla pari. Cogliere le risorse attive, incentivare moralmente e materialmente. Analizzare e conoscere i bisogni (mappatura).*
- *Rete, organizzazione, supporto. La sentinella non deve portare il peso da sola.*
- *Collaborazione.*
- *La condivisione dei valori della comunità.*
- *Basterebbe star loro più vicino ascoltandole e dando loro consigli su come comportarsi in presenza di argomenti riguardanti l'oggetto dei nostri incontri.*
- *Un'informazione. Vicinanza.*
- *Conoscersi, apprezzarsi, trovare elemento che unisce.*
- *Farle sentire parte attiva dei risultati di miglioramento nella comunità e delle azioni messe in campo.*
- *Creare luoghi e/o occasioni di incontro e confronto sulle tematiche evidenziate.*
- *Trovare il modo di diffondere ed educare a questa cultura di comunità.*
- *Formazione, collocazione e punti d'incontro, manifestazioni divulgative.*
- *Parola chiave: comunicazione.*

Come riconoscere e apprezzare il loro lavoro?

- *Giornata della comunità (con premiazione delle persone).*
- *Le Istituzioni hanno la forza e il potere di riconoscere, sostenere e formare le sentinelle. Creare occasioni di incontro e confronto.*
- *Farli sentire come risorsa e non abbandonarli. Dare la sensazione a loro che stai imparando.*
- *Dicendo semplicemente loro: "grazie, hai fatto un buon lavoro" e lasciar dare il meglio senza paletti o frapporre ostacoli di sorta.*
- *Comunicazione, rendere pubblico, luogo di riferimento.*
- *Diffondere e creare una cultura di maggiore solidarietà anche attraverso eventi pubblici di valorizzazione delle funzioni svolte.*
- *Non ci piace definirlo lavoro, ma un ruolo. Riconoscerlo è dargli degli spazi sia fisici che virtuali che di pensiero.*
- *Parola chiave: gratitudine.*

In che altro modo chiamarle per comunicare meglio?

- *Sentinella = controllo, rigidità, freddezza.*
- *Sentinelle di vita.*
- *Sentinelle di comunità.*
- *Falena.*
- *Faro.*
- *Operatore di via/di strada (è più umano).*
- *Gancio (qualcosa a cui appendere un peso, anche qualcosa a cui attaccarsi per sollevarsi).*
- *Corriere della speranza*
- *Amico di comunità.*
- *Angeli (ma è più semplice conoscerli e chiamarli col loro nome).*
- *Periscopio, "ho delle conoscenze".*
- *Antenne di comunità*
- *Satellite sociale.*



### **3.4. Glossario: parole nuove per aspirare al cambiamento**

Il Glossario qui presentato, nasce da un Laboratorio condotto a Cervia dalla dott.ssa Vincenza Pellegrino, con la partecipazione di professionisti, sentinelle, tegole, attivatori e singoli volontari. Gli incontri, tesi a costruire termini e significati vicini a un nuovo modo di fare welfare territoriale e nuove strategie di gestione dei servizi, sono stati soprattutto un'occasione di scambio generativo di pensieri, con un lavoro leggero sul lessico e sulla musicalità delle parole.

#### ***Premessa***

*Mi piacerebbe esplorare la potenzialità insita nel cambiare le parole con cui solitamente definiamo i contesti del servizio sociale e sanitario, assumendo l'assunto di un blocco della capacità di programmazione politica legato (anche) all'utilizzo di parole che hanno irreversibilmente colonizzato l'immaginario, ma si sono rivelati poco efficaci al cambiamento e non riescono più ad evocare oggetti e pratiche di lavoro che siano trasformativi.*

*Si fa spesso l'esempio di espressioni come "integrazione socio sanitaria" o di "servizi centrati sulla persona" e così via, nate alla fine del secolo scorso e oggi utilizzate in modo tutt'affatto diverso da quanto auspicato all'inizio, con l'impressione che invece di contribuire al cambiamento ci rendano giorno dopo giorno più inermi davanti ad esso.*

*L'idea di lavorare specificamente sulle parole nuove che non sono ancora aree di significato condiviso e non rimandano a pratiche consolidate è assunta quindi con esplicito riferimento ai modi concreti con cui sviluppare capacità politica degli operatori, o se vogliamo sviluppare capacità di aspirare al cambiamento e di governarlo, innanzi tutto sostenendo la sfida di produrre nuovo con-senso intorno all'idea di cambiamento possibile.*

*Nella grande varietà e complessità di stimoli (di parole, di immagini ecc.) a cui siamo sottoposti (è anche l'accelerazione degli stimoli che caratterizza la condizione nuova che viviamo), vorremmo riuscire a selezionare parole che selezionino gli stimoli appunto, li mettano in ordine di importanza (selezionare immagini più durature) per arginare l'abbondanza, per creare visioni più chiare.*

*Vincenza Pellegrino*

## ***Evoluzione dei significati importanti***

**2014**

### **A proposito di... SERVIZIO**

#### ACCOGLIENZA

Capacità del Servizio di mettere a proprio agio le persone nell'esprimere i propri bisogni, le proprie esigenze attraverso strategie relazionali e strutturali nel rispetto dell'operatore e del Servizio.

#### ASPETTATIVE

Quello che l'utente spera di ottenere/risolvere tramite il nostro intervento.

#### ASSISTENZA

Risposta a un bisogno di cura nel rispetto/ricerca dell'autonomia.

Aiuti a bassa soglia, non condizionati né finalizzati alla decisione di modificare il proprio stile di vita (l'obiettivo dell'intervento è per questo minimale: ridurre le conseguenze negative).

#### ASSISTENZIALISMO

Risposta a una richiesta senza valutazione del bisogno e senza progettualità.

#### AUTOSUFFICIENZA

Capacità di esprimere la propria volontà e di metterla in atto.

Capacità dell'individuo di gestire da solo le proprie necessità negli atti quotidiani della vita.

L'insieme delle capacità/abilità che rendono le persone capaci di rispondere a bisogni che attengono alla sopravvivenza fisica e al mantenimento di minimi standard di qualità di vita.

Capacità di provvedere, in termini di accettabilità, alla propria persona (come igiene, abbigliamento, alimentazione, spostamenti e trasferimenti), alla propria casa, alla propria vita di lavoro e di relazione, senza aiuto da parte di altri.

#### AUTONOMIA

Capacità di pensare e di agire liberamente, senza dovere soggiacere a interferenze di nessun tipo e da parte di nessuno.

Capacità di "governarsi con le proprie leggi".

#### BISOGNO

Richiesta dell'utente rielaborata dalla lettura dell'operatore sociale.

Captazione del bisogno: capacità di individuare, per potervi dare risposta, le vere necessità/bisogni dell'utenza (può essere sviluppata in relazione ai bisogni del singolo o a quelli di un gruppo di utenti o della collettività).

#### CRESCITA

Obiettivo del Servizio rispetto alla situazione in carico.

#### DIMISSIONE

Conclusione della presa in carico per raggiungimento obiettivo o mancata condivisione del progetto (va formalizzata).

#### DISAGIO

Situazione più o meno prolungata nel tempo in cui un soggetto o un nucleo non è in grado di utilizzare pienamente le proprie risorse, di cogliere autonomamente le opportunità offerte dalla società, di fare fronte alle proprie necessità.

#### EQUITÀ | UGUAGLIANZA (NELLE RISPOSTE)

Ricondurre ogni valutazione soggettiva e ogni progetto di vita personalizzato (a un bene superiore definito a priori) a un bene comune.

#### OMOGENEITÀ

Standardizzazione di alcune risposte (non necessariamente positiva).

#### PRESA IN CARICO

Assunzione di responsabilità da parte del Servizio nell'accompagnare una persona/famiglia in un percorso di autonomia. C'è presa in carico in presenza di un progetto che preveda obiettivi condivisi e tempi di verifica. La presa in carico implica un rapporto attivo del Servizio con l'utente che si conclude solo con una dimissione formale.

Nella relazione con l'utente, l'operatore agisce e si fa parte in causa, con professionalità solida, senza cadere nel tranello del diventare un semplice erogatore di prestazioni.

#### PRESA IN CURA

Definizione che sottende un'assistenza di tipo sanitario; il servizio sociale assume un ruolo di accompagnamento della persona verso il benessere in appoggio/collaborazione con i servizi sanitari. La cura sanitaria (curare con l'intenzione di guarire) va distinta da quella sociale. La presa in cura sociale significa "prendersi a cuore" qualcuno o qualcosa, curare con l'intenzione di rendere migliore la qualità di vita a prescindere dalla persistenza o meno della patologia.

### **A proposito di... OPERATORE SOCIALE**

#### CREATIVITÀ

Capacità dell'operatore di attuare modalità di lavoro innovative, non convenzionali, calibrate sulla specificità della situazione.

Processo di aiuto, basato su una relazione interpersonale professionale di tipo promozionale, educativo e in parte terapeutico.

#### ENERGIA

Forza interiore che va risvegliata e incanalata per vincere l'apatia e raggiungere l'obiettivo prefissato.

#### FIDUCIA

Componente fondamentale nelle relazioni professionali e umane, intesa come capacità e disponibilità a fidarsi dell'altro. Richiede la reciprocità. Necessaria all'operatore per cogliere i bisogni, definire gli obiettivi del cambiamento e contribuire al processo di aiuto.

#### IDENTIFICAZIONE

Meccanismo che porta l'operatore a mettersi nei panni dell'utente col forte rischio di perdere obiettività e consapevolezza (supervisione sarebbe necessaria).

#### IDENTITÀ

Processo di riconoscimento della propria specificità a partire da un patrimonio sociale fatto di cultura, valori, storia.

#### IMMODIFICABILITÀ

Consapevolezza della possibilità di incontrare situazioni non modificabili.

#### INTEGRAZIONE

Conoscenza e capacità (di collaborazione) su più livelli: servizio (interno), rete sociale, altri servizi.

#### ISOLAMENTO

Condizione di lavoro, in alcuni casi indotta dal contesto, in altri casi autoindotta.

#### METODO

Procedimento di lavoro attuato con azioni consequenziali che attinge da un corpus teorico di conoscenze e si perfeziona nella pratica.

#### PENSIERO DIVERGENTE

Capacità di individuare e saper proporre soluzioni non convenzionali. Presuppone forte soggettività, creatività e al contempo ottima preparazione professionale.

#### PERIMETRO DI MOVIMENTO

Rimanda all'autonomia professionale (mandato sociale, istituzionale e professionale).

#### RISORSA

Bene utilizzabile per il raggiungimento di uno scopo.

#### STILE

Specificità dell'operatore nel condurre modalità relazionali mettendo in campo la sua persona, nel rapporto con l'utente, l'istituzione e il territorio, e adottando un proprio *modus operandi*.

## **A proposito di... MISSIONE**

### COLLABORAZIONE - COOPERAZIONE

Lavorare insieme rispettando ognuno le proprie competenze. Per poter collaborare è necessario che ogni interlocutore possa esprimere liberamente la propria valutazione e condividere gli obiettivi finali.

### COMUNITÀ SOLIDALE

Traduzione del principio di sussidiarietà che letteralmente significa "portare aiuto" (dal latino *subsidiari*), ovvero farsi carico dei problemi dei cittadini del proprio territorio; i cittadini stessi in forma singola, associata, volontaristica possono cooperare per risolvere problemi e soddisfare bisogni della comunità alla quale appartengono.

### CONDIVISIONE

Aderire alle linee guida e metodologiche del Servizio.

### CURA

Attenzione particolare verso l'altro per il suo benessere psico-fisico.

### DISPENSATORE DI SERVIZI

Attivazione di risorse predisposte dal Servizio.

### INDIVIDUALIZZAZIONE - PERSONALIZZAZIONE

Correlare le risorse pubbliche (alloggi, strutture residenziali, progetti lavorativi, ecc.) con le reali risorse e limiti della persona con la quale si sta elaborando un progetto di aiuto.

### PROGETTO CONDIVISO

Approfondita lettura del bisogno, individualizzazione degli strumenti da utilizzare, definizione delle fasi e degli obiettivi volti a rimuovere o ridurre la situazione di disagio o problematicità.

### RETE

Intreccio di relazioni tra soggetti pubblici e privati e servizi diversi che condividono un obiettivo. Insieme di persone interconnesse, concepite come dei "pari" cioè su uno stesso livello di *status*.

Unione di intenti, sforzi, risorse e mezzi di più soggetti diversi (formali, informali, pubblici o privati) per realizzare obiettivi comuni, azioni, interventi.

Strumento per realizzare la rete è anche il collegamento tra più elaboratori elettronici, situati sia a piccola che a grande distanza.

### SOSTEGNO

Aiuto ad attivare risorse proprie dell'utente, aiuto che può essere morale o materiale

## **A proposito di... COMUNICAZIONE**

### ASCOLTO

Attenzione empatica dell'operatore verso l'effettiva richiesta dell'utente.

Azione competente di acquisizione e rielaborazione di informazioni, in cui si accoglie anche il sentito emotivo dell'altro.

### COMPRENSIONE

Capacità degli interlocutori di decodificare reciprocamente i messaggi.

### COMUNICAZIONE ESTERNA

Atto formale o informale che dà origine a una relazione con l'utente.

### COMUNICAZIONE INTERNA

Trasmissione di messaggi e/o informazioni fra operatori.

Comunicazione interna, intesa come comunicazione che collega e lega il contesto di un'organizzazione. Nel caso di servizi sociali si connota come una attività comunicativa interna (tramite mail, riunioni, nuove modalità informatiche di condivisione) tesa a produrre conoscenza/scambio di informazioni, ma anche processi di omogeneizzazione della comunicazione. Scopo: arrivare a una più coerente proposizione all'esterno delle proprie attività.

### COMUNICAZIONE FORMALE

Insieme dei messaggi scritti o verbali scambiati fra gli interlocutori in contesti e con strumenti specifici.

### COMUNICAZIONE INFORMALE

Messaggi scambiati senza regolamentazioni, gerarchie e ruoli fra gli interlocutori.

### COORDINAMENTO

Organizzazione efficace delle risorse (umane - economiche - temporali - spaziali).

Importante funzione di raccordo dei singoli, per dare vita alla conduzione di un percorso di lavoro, ma è anche un tipo di organizzazione di modalità che lo favoriscono.

### DATI SENSIBILI

Insieme di informazioni private dell'utente che devono essere preservate e regolate da un articolo di legge nonché dalla professionalità dell'operatore.

Per dati sensibili si intendono i dati degni di particolare protezione che riguardano la sfera privata delle persone, ad esempio dati sulla salute ecc. e che sono tutelati dalla legge. In linea di massima, e a seconda del contesto, sarà l'operatore a valutare tutti i dati personali che possono essere considerati sensibili.

#### SILENZIO

Stato di riflessione; mancanza di comunicazione esplicita.

*Il silenzio può essere una pausa per dare spazio alla parola dell'altro.*

#### SPAZIO

Luoghi formali o informali in cui avvengono le comunicazioni: lo spazio struttura la comunicazione

## 2015

### **A proposito di... WELFARE**

#### (WELFARE DELL')AGGANCIAMENTO

È un'azione proattiva orientata a creare occasioni e spazio di collegamento coi bisogni nuovi, con cittadini in situazioni sconosciute e con il desiderio di dare.

È un approccio che tiene conto della complessità dell'oggi caratterizzato dal saper connettere, saper avvicinare, saper generare risorse.

È una politica condivisa da attori e beneficiari, fondata sulla cultura del ben-essere e ben-stare in un territorio e sulle programmazioni legate ai cambiamenti.

È volontà di dare valore alla disponibilità dei singoli, di rendere evidenti le risorse personali al fine di farle diventare patrimonio della comunità, di generare spazi di consapevolezza di essere risorsa sociale e comunitaria.

È capacità (degli operatori) di mettersi a disposizione, di uscire fuori, di andare verso, di allargare il proprio sguardo differenziando le proprie pratiche di intervento e utilizzando la mappa delle reti di risorse (del territorio, delle persone, dell'ambiente di vita).

È rete intesa come relazioni di informazioni/sapere/scambio/aiuto tra istituzioni, Terzo settore, cittadini (tra cittadini, tra servizi) alla costruzione di relazioni di aiuto.

#### (WELFARE DELLA) ILLINEARIZZAZIONE

Progettualità non verso la sola *performance*, ma orientata ad ascoltare le fragilità, ad avere una visione olistica delle vulnerabilità e delle diversità.

Accogliere l'"errare" (errare/errore).

Dissodare la mente, l'approccio, le pratiche, l'intervento.

Destandardizzare, legittimare la non linearità.

#### (WELFARE DEL) TEMPO

Riappropriazione di tempo (e spazio) per l'ascolto di bisogni e desideri.

L'operatore si gioca del tempo (oltre l'assistenza monetaria) nell'ascoltare e accompagnare la persona.

Da progetto a processo inteso non come lavoro o erogazione di sole risorse economiche (sociomat) ma come esplorazione ed emersione delle risorse proprie della persona (non si lavora sul singolo ma sulla sua rete di risorse).

#### (WELFARE DELLE) SENTINELLE

Chi osserva con sensibilità sociale e ascolta con disponibilità

Persone comuni, motivate e motivatrici, positive e pazienti

Le sentinelle...

- sono persone che nel proprio quotidiano hanno uno sguardo particolare, attento alle "nuove fragilità";
- sono persone disponibili a partecipare al benessere della comunità;
- sono persone capaci di captare, connettere e valorizzare le risorse di aiuto;
- sono persone che contribuiscono a creare un ambiente di sostegno "informale" dove attivare pratiche solidali di aiuto pratico ma anche emozionale e cognitivo;
- sono persone che agiscono in modo fluido - non in modo formale, strutturale, professionale - con la consapevolezza dei propri strumenti di aiuto empatico;
- sono un talento sociale che diventa "bene comune" quando riconosciuto ed è "in rete".

#### **A proposito di... VISIONE**

##### AURORA

È un mondo migliore dove la comunità sa prendersi cura di sé.

È un "bene comune" che si pone a garanzia delle libertà pubbliche e dei diritti civili.

È un principio ispiratore che guida e incoraggia:

- l'andare verso l'altro, il volgere lo sguardo e attenzione,
- il dedicare tempo e il prendersi tempo con le persone,
- l'aver e il dare fiducia nella relazione di aiuto,
- il partecipare direttamente alla soluzione di un bisogno,
- l'aspirare al superamento di una situazione di disagio,
- l'attivare una comunità rigenerandone i legami.

##### ATTIVOPOLI

È uno spazio fisico allargato in cui vivono gli abitanti del progetto Welfare dell'aggancio - Più delle sentinelle l'aurora, e anche per tutti coloro che manifestano un interesse, una curiosità, una propensione, una sensibilità, un attivismo comunitario.

##### DOMESTICITÀ

Dare spazio alle relazioni perché l'incontro possa generare luoghi comuni: la piazza, la strada, la stazione, i bar...possono accogliere noi e i nostri cari come "salotti", cosicché da spazi in cui attendere possano diventare spazi allestiti per protendere verso l'altro.

Cura dello spazio (pubblico) e delle aree di attesa (presso servizi, uffici) come strategia sociale.

Spazi pubblici accoglienti che permettono relazione.

Convivialità allestita.

#### HABIT(SOCI)ALE

È un modo di abitare i quartieri e la città e di vivere collettivo che:

- crea una comunità intergenerazionale e multiculturale in grado di condividere spazi comuni, servizi (sala studio, spazio giochi, *car sharing*, ...) e "saperi" (cucito, mestieri di una volta, abilità culinarie, ecc.), mantenendo indipendenza e spazi privati;
- favorisce la socializzazione, l'integrazione e la collaborazione reciproca per migliorare la qualità della vita, ridurre o prevenire i disagi e le fragilità e per avere un consumo più sostenibile.

#### RACCOGLIENZA

È una predisposizione che va oltre l'accoglienza, che supera le limitazioni dettate dalla paura e dai pregiudizi, che va incontro alla relazione creando le condizioni per l'aggancio.

Chi fa "raccolgenza" fa entrare senza timori, fa raccolta, si fa abitare, crea le condizioni per un abitare solidale e socievole.

Il raccogliente è colui che conosce luoghi, persone e mette a disposizione le sue doti per migliorare la qualità della vita dell'altro e la sua.

#### COL(L)AZIONE

È un momento "d&d" (duplice & delicato/dedicato) in cui le persone definiscono insieme progetti collaborativi ed effettuano attività di manutenzione e cura per il gruppo.

È opportunità e occasione non competitiva, dove è "il gruppo" ad essere valorizzato come elemento cardine e imprescindibile per il cambiamento (un nuovo agire comunitario).

## 2016

### **A proposito di... COMUNITÀ**

#### ATTIVATORE (DI SENTINELLE O DI COMUNITÀ)

L'attivatore è un cittadino che, nella propria quotidianità, esercita il proprio talento sociale in modo consapevole e in rete con altre risorse, attraverso un fare spontaneo, informale e creativo.

L'attivatore è esso stesso una "sentinella" ma con più competenze:

- sa cercare, riconoscere, intercettare e responsabilizzare le sentinelle;
- sa rendere le sentinelle consapevoli del valore del proprio operato;
- sa includere e non escludere giudicando chi può o non può essere sentinella;
- sa individuare contesti critici in cui sensibilizzare nuove sentinelle e stimolarne l'azione;
- sa agganciare a una rete il talento sociale della sentinella andando a definire man mano il potenziale Di aiuto della comunità;
- sa attivare, ri-attivare, manutentare la rete delle risorse di aiuto "informali" (sentinelle) e la sa "pro-tendere" in sinergia con le reti delle risorse di aiuto istituzionali (servizi e professioni socio-sanitarie) e del Terzo settore (associazioni, cooperative, gruppi organizzati di volontari);

- sa integrare alla propria azione "sociale" anche un'azione più "culturale" per contribuire ad aumentare la sensibilità dei cittadini, attivare una più diffusa attenzione alla persona, migliorare le relazioni all'interno della comunità.

#### GRAZIA (DOTATO DI)

Persona (professionista o non professionista) che interviene per comprendere, senza giudicare né se stesso né l'altro, per entrare in ascolto empatico interessandosi sinceramente, per aiutare sostenendo l'autonomia altrui senza prevaricazioni.

Persona che agisce (formalmente o informalmente) rendendosi utile alla cura della comunità nel suo insieme, valorizzando le differenze, sostenendo le fragilità, promuovendo abilità e risorse dell'altro.

Persona capace di essere presente nella comunità e per la comunità come "bussola" che ri-orienta e come "stella" che ispira.

#### P.O.R.T.A DI COMUNITÀ

##### PERSONE OCCASIONI RISORSE TESE ASCOLTO

La porta di comunità è un insieme di luoghi e di persone che organicamente adottano un particolare approccio, attraverso il quale non si categorizza un disagio, non si settorializza un problema e non si standardizza una soluzione, ma si accoglie interamente la persona, la si ascolta, la si sostiene, la si accompagna, la si rigenera nel suo essere risorsa per la comunità.

La porta di comunità è un approccio culturale e operativo attraverso il quale

- porsi in relazione con persone che stanno vivendo problemi poco visibili;
- accogliere l'inezienza di un problema presentato da una persona e gestirne la complessità degli aspetti dichiarati e di quelli percepiti in rete con altre risorse di aiuto;
- stimolare il sistema di welfare affinché sia non solo "di accesso" ma anche "di aggancio", sviluppando la sensibilità alla percezione di situazioni di fragilità e all'ascolto empatico, integrando l'operato delle figure professionali socio-educative e socio-sanitarie con i diversi talenti sociali presenti nella comunità.

La porta di comunità è una rete che "comprende" (include e conosce):

- i luoghi di aiuto istituzionale;
- i punti di riferimento di aiuto socio-educativo e familiare;
- le professioni di cura e aiuto socio-sanitario;
- le realtà di aiuto cooperativo e volontario attive sul territorio;
- le risorse di aiuto informale presenti nel quartiere;
- le persone che sono sentinelle della propria comunità.

#### TALENTO (SOCIALE O DI COMUNITÀ)

Persone comuni che nella propria quotidianità

- possiedono la cultura dell'attenzione, sono sensori e antenne di contesto;
- praticano l'ascolto attivo, sanno porsi in relazione empatica;

- sanno cogliere una situazione di bisogno;
- sanno farsi carico di una parte del bisogno rilevato;
- sono capaci di attivare risorse, sono in rete e sanno mettersi in rete;
- conoscono il territorio e il potenziale di aiuto della propria comunità;
- sanno "rammendare" i legami oggi più labili rispetto al passato;
- sono stimolatrici del buon vicinato;
- favoriscono la solidarietà di quartiere;
- sentono di appartenere a una comunità.

## 4. Lettura del welfare dell'aggancio da una prospettiva organizzativa<sup>10</sup>

Gli studi sui sistemi di welfare oggi sono spesso incentrati sulle situazioni problematiche in cui i servizi si trovano ad operare: mancanza di risorse, aumento delle persone vulnerabili, forti aspettative e conseguenti frustrazioni da parte della popolazione, rischio di *burn out* per operatori e operatrici che lavorano nei servizi, e via dicendo. Tenendo sullo sfondo e utilizzando alcuni concetti emergenti da questi filoni di analisi, questo Capitolo si propone di affrontare il tema del welfare adottando una prospettiva organizzativa, per cogliere nella pratica l'evoluzione della configurazione organizzativa del welfare cervese a partire dalla seguente domanda di ricerca: come ri-leggere il rapporto tra l'istituzione formale deputata alla gestione e alla produzione dei servizi sociali e l'azione/partecipazione degli attori sociali non professionali, ovvero la cittadinanza nel suo insieme e, in particolare, le sentinelle, gli attivatori e le tegole, protagonisti del welfare dell'aggancio?

I dati su cui si basa l'analisi sono di tipo qualitativo e sono frutto di due fasi di ricerca.

Il primo gruppo di dati è composto da tutti i documenti - informativi e documentali, interni e pubblici - prodotti in questi tre anni di lavoro dalla Cabina di regia del welfare dell'aggancio<sup>10</sup>: da un lato, i documenti quali il progetto iniziale, volantini e *brochure* rivolti alla cittadinanza, programmi delle iniziative, report degli incontri e delle formazioni, slide presentate in occasioni pubbliche, video informativi sul progetto; dall'altro, i materiali raccolti all'interno del presente volume. Il secondo gruppo di dati proviene invece dalla fase di ricerca che ha visto la realizzazione tra marzo e luglio 2016 di due focus group e sei interviste in profondità. Nello specifico, il primo focus group ha coinvolto otto componenti della Cabina di regia del progetto, il secondo otto persone tra attivatori, tegole e sentinelle; le interviste sono state rivolte alla dirigente del Settore Cultura, turismo, Servizi alla persona e Progetto Patrimonio del Comune di Cervia, al medico coordinatore della Casa della salute Isotta Gervasi di Cervia, a tre assistenti sociali coinvolti nel progetto in diverse modalità e alla collaboratrice esterna dell'amministrazione che ha seguito in particolare il percorso Patto di comunità.

La raccolta dei dati e la loro elaborazione hanno fatto parte di un processo continuo con l'elaborazione e l'analisi dei dati a ridosso della conduzione delle interviste e dei *focus group* attraverso la metodologia della *grounded theory* (Charmaz, 2006; Glaser, Strauss, 1967) e utilizzando il programma di analisi dati NVivo8.

Per garantire l'anonimato dei soggetti coinvolti nella ricerca, i dati riportati non sono associati a nomi personali, ma alla tipologia di contatto utilizzando le seguenti sigle: FG1 (focus group con la Cabina di regia), FG2 (focus group con attivatori, tegole e sentinelle), I (interviste agli assistenti sociali e alla collaboratrice esterna dell'amministrazione). Vengono invece utilizzate le iniziali del

---

<sup>10</sup> A cura di Giulia Rodeschini e Maria Augusta Nicoli.

nome proprio per riferirsi alla dirigente del Comune di Cervia - Daniela Poggiali (DP) - e al medico coordinatore della Casa della salute - Amedeo Scelsa (AS) - in quanto responsabili del progetto e rappresentanti istituzionali del proprio ente di appartenenza.

La discussione dei dati è organizzata in tre parti. Il Paragrafo 4.1 si concentra sulla genealogia e sullo sviluppo del welfare dell'aggancio e propone una lettura del progetto come processo di *governance* sperimentalista; la seconda parte analizza il progetto in riferimento al concetto di "organizzazione effimera"; la terza parte si focalizza sulle pratiche che "fanno" il welfare dell'aggancio e sull'emergere di oggetti traccianti e nuovi spazi organizzativi occupati dai Servizi alla persona.

#### **4.1. Welfare dell'aggancio come processo di *governance* sperimentalista**

Il primo livello di analisi intende interrogare il welfare dell'aggancio attraverso la categoria interpretativa di *governance* sperimentalista, proposta dallo studioso Charles F. Sabel e su cui si basa il metodo Community Lab.

Sabel mette in luce come in questi anni siano in atto trasformazioni di vasta portata nella *governance*, entro e oltre lo Stato-nazione, al centro delle quali sta

*l'emergere di quella che può essere chiamata governance sperimentalista, basata sulla creazione di norme e sulla loro revisione ricorsiva, concernente le esperienze di implementazione in contesti locali diversi.* (Sabel, Zeitlin, 2013, p. 197)

Nell'ambito dell'erogazione di servizi da parte delle istituzioni pubbliche, questo concetto può essere inteso come

*un processo ricorsivo di programmazione di obiettivi-quadro e della loro revisione basata sull'apprendimento attraverso la comparazione tra approcci alternativi, per proporli, infine, in contesti diversi.* (Sabel, Zeitlin, 2013, p. 197)

È da sottolineare che l'aggettivo "ricorsivo" è utilizzato dagli autori

*nei termini della matematica, laddove l'output dell'applicazione di una procedura - o sequenza di operazioni - diventa un input per le seguenti operazioni, cosicché l'iterazione dello stesso processo produce risultati mutevoli.* (Sabel, Zeitlin, 2013, p. 197)

La *governance* sperimentalista implica un'architettura multi-livello, i cui quattro elementi sono collegati in un ciclo iterativo che offre uno sguardo privilegiato sul caso cervese:

- *Mediante la combinazione di unità "centrali" e "locali" - e consultando gli stakeholder rilevanti della società civile - sono stabiliti obiettivi-quadro generali provvisori e metriche per misurarne i risultati conseguiti (...).*
- *Alle unità locali è attribuita una grande discrezionalità nel perseguire, a loro modo, quegli obiettivi (...).*
- *Come condizione per questa autonomia, le unità devono regolarmente fare rapporto sulle loro prestazioni e partecipare alla peer review mediante cui i loro risultati vengono comparati con quelli di altri che utilizzano mezzi diversi per gli stessi scopi.*

- *Gli scopi, le metriche e le procedure decisionali sono a loro volta riviste periodicamente da una cerchia più ampia di attori, in risposta ai problemi e alle possibilità rivelate dai processi di revisione e dalle ripetizioni cicliche.*

(Sabel, Zeitlin, 2013, p. 198)

L'analisi dei dati fa emergere molte caratteristiche del welfare dell'aggancio che permettono di leggerlo come un processo di *governance* sperimentalista.

In primo luogo, la genealogia del progetto vede l'incontrarsi di un piano locale - Amministrazione comunale e Casa della salute Isotta Gervasi di Cervia - e di un'unità centrale, rappresentata dalla Regione Emilia-Romagna nella veste dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale tramite il percorso Community Lab:

*Ad un certo punto, per puro caso, intercettando una cosa intanto che ero a Ravenna, ho visto la possibilità di presentare dei progetti al Community Lab (...). Lo stimolo è stato il Community Lab... secondo me senza il Community Lab noi non saremmo arrivati ad elaborare questo progetto (...) noi non avevamo consapevolezza per elaborare questa cosa, poi siamo andati avanti anche da soli... (DP)*

Se da un lato Daniela Poggiali mette in luce come senza la "combinazione" tra queste due entità non sarebbe stata possibile l'elaborazione del progetto, è altrettanto importante porre l'accento su come dall'altro lato il Community Lab abbia fatto da stimolo per un processo che ha visto nell'unità locale quella "grande discrezionalità" di cui parlano Sabel e Zeitlin rispetto al perseguire gli obiettivi del progetto. Rispetto a tali obiettivi, un aspetto chiaro e presente sin dalle origini del progetto è quello di non avere come finalità una soluzione alla diffusa problematica della mancanza di risorse per il welfare:

*Sicuramente non è stato per mancanze di risorse... siccome noi non avevamo più soldi, fare in modo che fosse il privato a fare delle cose... questo no! Anche perché Cervia investe tanti soldi nel welfare e semmai le risorse economiche sono cresciute, non sono diminuite... (DP)*

Come specificato anche nel Paragrafo 2.1 "Un progetto di città", infatti, nessun soggetto coinvolto ha ridotto le proprie risorse economiche; anzi, si è verificato un aumento che ha reso più facile avviare processi di *fundraising*. Ciò sottolinea il carattere non sostitutivo del welfare dell'aggancio rispetto all'intero sistema di welfare cervese, che viene enfatizzato dalla *vision* alla base del progetto, come emerge nella prima Sezione del Dossier e dalle parole dei partecipanti ai focus group:

*tutte le cose che sono entrate e entreranno hanno come vision quella dell'abbattere muri, creare ponti, il concetto è quello! (FG1)*

*Il cambiamento è il filo conduttore di tutta questa esperienza: un cambiamento che interessa non l'organizzazione da un punto di vista amministrativo, ma coinvolge tutto il tessuto culturale (...) è un fatto culturale, non sociale, perché il sociale secondo me è una parte della cultura, ma è proprio la cultura che deve cambiare. (FG1)*

Più nello specifico, l'intento generale è connesso alla valorizzazione di un *welfare* ricco in termini di risorse economiche ma anche territoriali:

*C'era un'esigenza da parte nostra di dare un esito a... questo territorio... che è ricchissimo di servizi, di operatori, di risorse... e non si dava un giusto equilibrio tra ciò che fa il pubblico e ciò che il pubblico con queste politiche nel tempo ha generato nel territorio, dove ci sono molti singoli capaci, molte associazioni, c'è una ricchezza nelle scuole unica, una ricchezza negli operatori unica... (DP)*

Questo processo di valorizzazione si è basato fin da subito sulla connessione delle diverse agenzie che operano sulla salute e il benessere, come spiega anche Amedeo Scelsa, medico coordinatore della Casa della salute Isotta Gervasi:

*La partenza del progetto è stata una partenza da due punti di vista diversi che avevano come obiettivo comune quello di progettare nel sociale. Da una parte l'amministrazione comunale con Daniela che aveva pensato a una progettualità legata a come si poteva sviluppare un'innovazione sociale in una località non capofila di distretto... Io invece avevo l'esigenza di finalmente aggredire il problema dell'integrazione sociale e sanitario, di cui si parla da più di 40 anni ma di fatto non c'è, non è mai esistito.*

Se questi obiettivi hanno continuato a fare da sfondo nel corso dei tre anni di progettazione, è importante sottolineare come allo stesso tempo si siano con il tempo modificati, evoluti, dettagliati, confermando quella caratteristica di "provvisori" che utilizzano Sabel e Zeitlin nel definire gli obiettivi dei processi di *governance* sperimentalista. Le stesse parole di Daniela Poggiali rendono esplicito questo passaggio:

*L'idea è nata con l'invio di un progetto al Community Lab che verteva sul fatto di rivedere... fare in modo che i Piani di Zona potessero contenere non delle omologazioni, ma delle specificità territoriali. Nasce dicendo: anche i Comuni che non sono responsabili di distretto hanno dignità di fare delle sperimentazioni! Questa è la prima idea, poi si è sviluppata in tutt'altro modo...*

I diversi sviluppi sono ben elencati nella prima sezione del Dossier, ma quello che più interessa ai fini della presente analisi è osservare che è con il tempo e con il costante confronto tra attori diversi, tra le istituzioni e i cittadini, tra il piano locale e il piano regionale, in un processo continuo, che si è sviluppato

*un continuo laboratorio, dove cerchiamo di mettere dei punti fermi... strutturiamo e capiamo, ma sempre con un po' di movimento. (FG1)*

E infatti

*Il progetto è sempre stato un po' un laboratorio... come dire, idee che venivano... una sorta di brainstorming di idee portate da una serie di interlocutori sicuramente competenti e in grado di dare indicazioni anche sullo sviluppo di questo rapporto tra istituzioni, comunità, singoli cittadini, gruppi di cittadini. Tanta roba! Tanta roba di cui a volte alcuni percorsi erano molto chiari, molto definiti, altri più creativi, più da collocare in un contesto di praticità. (DP)*

Questo processo risponde anche al terzo e al quarto punto del ciclo iterativo proposto da Sabel e Zeitlin. Il percorso Community Lab prevede infatti laboratori con gli altri casi partecipanti, da intendersi come momenti di *peer review* e confronto, e contemporaneamente istruttorie con i singoli casi e lo staff Community Lab, che offre una consulenza organizzativa a più voci. Il processo

del welfare dell'aggancio ha visto inoltre la partecipazione di una cerchia molto ampia di attori in incontri rivolti alla cittadinanza nel suo complesso o a segmenti specifici della stessa.

Un altro elemento che emerge dall'analisi dei dati è il richiamo al Comune come ambito di riferimento territoriale. Rifacendosi al primo dei "cinque passi" (Nicoli *et al.*, 2015a) che portano alla programmazione locale partecipata attraverso il metodo Community Lab - ovvero al passo che consiste nel definire il grado di sperimentazione nella declinazione della programmazione locale -, Farini e colleghi (in corso di pubblicazione) hanno posizionato il progetto cervese nella tipologia "micro" in quanto focalizzato su un singolo Comune o un servizio e non sull'ambito zonale, come nel caso di altri progetti Community Lab che hanno invece lavorato su un livello "meso" o "macro". Se da un lato partire dal micro obbliga a porsi alcune domande rispetto a quanto e a quando si riesca a trasferire e a "impattare" sul distretto più complessivo (Farini *et al.*, in corso di pubblicazione), Poggiali sottolinea invece l'importanza del lavorare a livello micro non per rimanere confinati sul proprio territorio, ma per sperimentarsi,

*con l'idea che noi potremmo essere generatori in altri territori!*

Viene quindi ribadita l'idea di sperimentalismo, che parte dal locale nell'ottica di riproporsi e riprodursi con le dovute specificità in altri contesti e allargare il proprio ambito di azione.

## **4.2. Welfare dell'aggancio come organizzazione effimera all'interno di (e oltre) una organizzazione formale**

L'analisi dei dati ha fatto emergere diversi elementi innovativi del welfare dell'aggancio che portano a nuove configurazioni organizzative e a collaborazioni che non sono strutturate in senso tradizionale. Per leggere questi aspetti del progetto è interessante avvalersi della categoria di "organizzazioni effimere" proposta da Lanzara (1993), che permetterà di osservare alcune dinamiche organizzative emergenti dal processo studiato.

Osservando la gestione della crisi seguita al violento terremoto del 1980 in Sud Italia, Lanzara riscontra che a fronte della scarsa efficacia delle procedure pre-esistenti della burocrazia governativa e di altre organizzazioni formali, individui e gruppi di volontari accorsi sulla scena del disastro cominciarono a sviluppare forme elementari di intervento e di organizzazione che

*benché informali, effimere, e con carattere di espedienti, sembravano comunque funzionare.* (Lanzara, 1993, p. 9)

Lanzara approfondisce lo studio di queste organizzazioni elementari che emergono in occasione di un evento estremo come un terremoto, considerato

*un esperimento sociale non pianificato che offre opportunità di apprendimento e la possibilità di mettere alla prova non solo la capacità di resistenza umana, la prestazione delle organizzazioni, e i modelli di comportamento sociale, ma anche idee sulle organizzazioni.* (Lanzara, 1993, p. 144)

Sembra interessante cogliere il suggerimento di Lanzara e considerare il terremoto come metafora di una situazione problematica, nella quale i bisogni sono superiori alle risorse disponibili. In altre parole, l'attuale contesto in cui operano i servizi sociali e socio-sanitari può essere letto come una catastrofe sociale causata da numerosi fattori quali la crisi economica, i cambiamenti socio-

demografici, la riduzione delle reti di sostegno. Il terremoto c'è stato perché c'è stato un cambiamento repentino e forte nei fenomeni che hanno cominciato ad arrivare ai servizi; e già di per sé i singoli casi complessi che i servizi affrontano quotidianamente possono intendersi come terremoti.

Nonostante la situazione cervese si contraddistingua per la disponibilità di risorse economiche, anche in questa realtà stanno emergendo nuovi bisogni, fragilità e vulnerabilità (Mazzoli, 2010) che pongono molti interrogativi e spiazzano il sistema dei servizi abituato ad agire e intervenire con modalità che non sono più compatibili con il nuovo assetto sociale e che fanno emergere un bisogno di reinventare il contesto di azione dei servizi *tout court*.

Invece di porre l'accento sulle difficoltà dell'attuale sistema di welfare, seguendo Lanzara si pone tuttavia l'attenzione sulle opportunità di azione "liberate" da queste situazioni ( *Tabella 2*).

**Tabella 2.** Caratteristiche delle organizzazioni formali e delle organizzazioni effimere (Lanzara, 1993, p. 178)

	Caratteristiche delle organizzazioni	
	formali	effimere
Confini	definiti	indefiniti
Leadership	localizzata, costante	variabile, debole
<i>Membership</i> e reclutamento	contrattuali	permeabili, fluidi
<i>Commitment</i>	esterno, ricompensa estrinseca	interno, ricompensa intrinseca
Dimensione	grandi organismi	piccole unità
Struttura organizzativa	formale, gerarchica, piramidale	informale, etarchica, reticolare
Divisione del lavoro	burocratica, altamente differenziata	rudimentale, non-differenziata
Compiti	specializzati, con elevata expertise	non specializzati, con bassa expertise
Ruoli	prescritti d'autorità	auto-prescritti
Regole e procedure	esplicite, formali, fisse, solo parzialmente internalizzate	implicite, variabili, fortemente internalizzate
Attività	istituzionalizzate, di routine, indotte dal dominio funzionale	<i>ad hoc</i> , informali, indotte dal bisogno
Prestazioni	misurata in termini contabili (efficienza economica)	misurata in termini di capacità di organizzazione (efficacia pratica)
Memoria	a lungo termine	a breve termine
Intelligenza	globale, centralizzata	locale, miope, distribuita
Flussi di informazione	prevalentemente verticali, con molti filtri	orizzontali, senza filtri

Il welfare dell'aggancio vede la sua origine e punto di partenza all'interno di un contesto formale - quello dell'Amministrazione comunale e della Casa della salute - che potrebbe essere descritto utilizzando la seconda colonna della tabella: organismi di grande dimensione, con confini definiti,

*leadership* localizzate e costanti, struttura gerarchica, divisione del lavoro differenziata e via dicendo. A differenza dei casi studio riportati da Lanzara, il welfare dell'aggancio infatti non nasce in totale autonomia da queste organizzazioni, ma al contrario si sviluppa proprio su loro spinta in occasione di un percorso che coinvolge nello specifico enti locali e soggetti istituzionali.

Perché allora è necessario il riferimento al concetto di organizzazione effimera? Analizzando i dati raccolti in fase di ricerca, sono emerse categorie che hanno allontanato dalla formalità entro cui il progetto è andato sviluppandosi, portando sempre più in superficie altri elementi, che si distinguevano proprio per la loro distanza da dinamiche, meccanismi e pratiche tipiche delle organizzazioni formali.

I partecipanti alla ricerca hanno fatto frequentemente riferimento alla dimensione del "confine" dei servizi sociali e socio-sanitari. Un limite messo fortemente in discussione dal progetto è quello di un servizio che si limiti a lavorare "dentro le sue quattro mura" (FG1). La stessa dirigente Daniela Poggiali sottolinea come tradizionalmente il servizio accoglie le persone fragili che bussano alla porta per chiedere risposta a bisogni a cui non riescono a sopperire individualmente o attraverso le reti familiari e sociali. Il welfare dell'aggancio vorrebbe dare una risposta anche in direzione opposta, cioè:

*sono loro [operatori e operatrici] che devono uscire dagli uffici, devono andare incontro al bisogno. (DP)*

*(...) c'è da lavorare molto fuori, il problema dei servizi è proprio questo: abituati a rispondere al 3% di marginalità faticano ad andare oltre. (DP)*

Il rapporto tra "il dentro e il fuori" dei servizi è stato affrontato anche da alcune partecipanti del primo focus group a cui è stato chiesto di rappresentare graficamente il welfare dell'aggancio. L'immagine proposta mette in luce l'importanza delle "porte aperte" e dello spazio fuori dai servizi:

*Questa casa è l'Istituzione, l'Amministrazione comunale, e all'interno dello stesso paesaggio altre strutture (Casa della salute, scuole, ospedale...) collegate tra loro... o meglio, collegate con una piazza che è un po' la comunità. (...) I percorsi rappresentano un po' le relazioni tra la comunità e l'istituzione e le strutture... ci sembra che non ci siano dei percorsi che collegano le strutture tra loro, ma forse l'integrazione arriva più per il tramite dei cittadini, quindi diciamo che è all'interno della piazza che si crea quell'integrazione, quella condivisione... quindi tutte le strutture hanno porte aperte con persone che entrano e che escono, ma è in questo spazio aperto che si fa veramente. (FG1)*

Altri confini su cui viene posta attenzione nel welfare dell'aggancio sono quelli interni. Da un lato, i muri che ancora ostacolano l'integrazione socio-sanitaria

*L'integrazione avviene nel momento in cui tu ti occupi di cose che vanno oltre le pareti che negli anni si sono create... si portano avanti questi cliché per cui l'assistente sociale sta nella stanza accanto... è necessario evitare di pensare che il sociale sia in quella stanza lì e il sanitario nell'altra. (AS)*

dall'altro, i muri da abbattere tra i diversi servizi dell'Amministrazione comunale:

*A me piacerebbe complessivamente un'area dei servizi che si fa carico del problema: tu hai il problema della mensa? E io rispondo. È una fragilità anche questa, no? Il tuo bambino a scuola deve mangiare... quindi portare a un livello di normalizzazione tutti i bisogni, tutte*

*le fragilità... perché dobbiamo ghetizzare alcuni bisogni? Allora mi piacerebbe un grande open space dove ci siano tutti i 12 servizi di cui sono responsabile (...) quando io parlo di servizi mi piacerebbe che fosse un'unica casa, che fosse osmotica questa cose dei servizi.*  
(DP)

Queste immagini lasciano trapelare un'idea di servizio che cambia radicalmente i suoi confini interni e allo stesso tempo il rapporto con l'esterno, che si trasforma in spazio organizzativo. Sembra quindi trasparire una situazione in cui "l'organizzazione effimera adatta i suoi confini alle necessità ambientali" (Lanzara, 1993, pp. 170-171), andando a modificare i confini che tradizionalmente hanno perimetrato - e spesso limitato - i servizi sociali e socio-sanitari.

Una seconda dimensione protagonista dell'analisi dei dati è quella della struttura organizzativa. Discutendo della struttura che ciò che ruota attorno al welfare dell'aggancio tende ad assumere, sono stati fatti molti riferimenti alla metafora della rete:

*Non sempre i servizi possono essere la risposta... serve qualcosa di destrutturato, informale, ma capace di dare risposte, quindi può essere una trama di rapporti, che può esserci chi progetta, chi fa la sentinella, chi fa l'attivatore, ma anche chi ha un'impresa, chi ha una responsabilità di organizzazione di impresa... il valore da esportare è quello che abbiamo un'alterità da guardare e che la risposta non può essere del singolo, ma è di questa rete strutturata, ma non visibile, perché alcuni non vogliono essere all'interno di una rete strutturata.* (AS)

*Alla fine del percorso abbiamo partorito una metafora delle tre reti: una rete a maglie larghe, ma molto strong, che intercetta i bisogni grandi e che è di solito fatta dalle istituzioni; una rete a maglie un pochino più strette, che intercetta bisogni un pochino più diffusi, che tendenzialmente è il terzo settore, con progetti mirati eccetera; e una maglia più minuta, che intercetta i sassolini piccoli, che invece è fatta di tutto il resto. Poi ragionando ci siamo accorti che se queste tre reti non dialogano tra di loro perdono di efficacia. Un po' lo sforzo è proprio che le istituzioni guardino il piccolo e che il piccolo guardi alle istituzioni: questa è una maglia che deve reggere proprio insieme!* (I)

Emerge quindi un'organizzazione che, a differenza della struttura istituzionale, predilige legami destrutturati, informali, orizzontali. Come descrive anche Lanzara:

*la familiare morfologia ad albero o a piramide delle organizzazioni burocratiche è rintracciabile con difficoltà nelle organizzazioni effimere. Queste tendono ad assumere morfologie reticolari. Le relazioni orizzontali giocano un ruolo preminente rispetto alle verticali. Questo tipo di struttura può essere chiamata "eterarchica", nella quale cioè il controllo slitta da un punto all'altro, a seconda dei cambiamenti nelle operazioni e nell'ambiente.* (Lanzara, 1993, p. 172)

Effettivamente l'idea alla base del progetto è interpretabile con la parola "eterarchia" che

*(...) risale alle parole greche heteros (l'altro, il vicino) e archein (dominare)*

e significa

*il dominio dell'altro. Non è più il sacro che governa dall'alto verso il basso, non ha più senso parlare di valori assoluti; ognuno è partecipe del dominio, il dominio diventa circolare.* (von Foerster, Pörksen, 1997, p. 83)

In termini organizzativi questo significa riconoscere che

*ogni singola parte, anche la più periferica, riveste la medesima importanza delle altre, è il reticolo contrapposto alla piramide. (von Foerster, Pörksen, 1997, p. 83)*

Il welfare dell'aggancio si presenta così come la cornice dentro la quale è possibile

*tessere un po' questa rete che si è dissolta (FG1),*

ricreare cioè quei legami orizzontali

*che un tempo c'erano: le persone si conoscevano, le cose succedevano per fiducia. (I)*

Gli attori del welfare dell'aggancio - che sono *in primis* gli attivatori, le sentinelle e le tegole, ma che possono essere i professionisti dei servizi come qualsiasi cittadino - attraverso un lavoro di tessitura sembrano "rammendare" la rete laddove questa sia rotta o allentata (Gherardi, 2006). Il welfare dell'aggancio innesca quindi un processo di tessitura di queste reti, da intendersi non certo come unica azione e atto formale, ma come processo in continuo movimento che agisce in vari modi anche sulle altre dimensioni analizzate da Lanzara, quali ruoli, compiti, attività e prestazioni delle persone coinvolte.

I professionisti, ovvero gli attori che provengono dal contesto formale dell'Amministrazione comunale e della Casa della salute, sono presentati da Daniela Poggiali come i più riluttanti ad accogliere i nuovi input dal welfare dell'aggancio:

*la resistenza maggiore è nei professionisti (...) Forse il fatto che comunque non fossero così chiare le esigenze da cui si partiva e la direzione che si voleva prendere è un po' la ragione anche di questo smarrimento degli operatori, dei professionisti del sociale... (DP)*

Questa resistenza è stata sollevata più volte anche dagli stessi professionisti che hanno partecipato alla ricerca:

*La resistenza di noi operatori... siamo molto preoccupati, perché trattiamo situazioni molto al limite, tocchiamo situazioni anche molto delicate e delle volte è difficile definire bene i confini. Anche noi tra operatori ci siamo detti: "cosa vuol dire sentinella?" Perché bisogna stare attenti, a volte c'è il rischio di essere invadenti, di fare la mossa sbagliata. Oppure lo sportello dematerializzato, le informazioni che vanno indipendentemente dal luogo, che circolano, va bene... però ci sono delle tematiche molto delicate, a volte si ha anche un po' il timore per quello che può avvenire. (I)*

*La cosa da sottolineare è che i non professionisti sono quelli che hanno risposto meglio. I professionisti del sociale, i professionisti del sanitario, i professionisti dell'ascolto, i professionisti del dialogo no, facciamo più fatica! (FG1)*

*A me piacerebbe che questo progetto cambiasse proprio il modo di rapportarsi e l'amarezza che ho è che secondo me forse facciamo più fatica noi di quanto non facciano i gruppi, cioè le tegole, le sentinelle... noi come istituzione abbiamo altre regole, altre cose... non so, gli attivatori fanno delle cose belle... noi dentro l'amministrazione facciamo più fatica... (FG1)*

*Alcune professioni hanno paura del nuovo... io stessa ho paura... lavoriamo con delle persone, quindi non è che se uno si sbaglia... cioè fa del male a questa persona. Per me c'è stato in alcuni contesti un irrigidimento, secondo me dovuto a paura, dicendo: oddio ma adesso la mia professione dove va? (FG1)*

Emergono quindi la fatica, le preoccupazioni, le paure, i timori connessi alla delicatezza della materia del sociale, al fatto di lavorare con la vita di altre persone, ma anche rispetto al proprio ruolo professionale, che in qualche modo viene interrogato e si ritrova a interagire con nuove figure, che abitano spazi diversi e comportano una configurazione organizzativa nuova.

Sebbene questo aspetto critico sia da tenere in considerazione nella gestione progettuale, ai fini della presente analisi interessa sottolineare che, nonostante gli ostacoli sollevati, gli stessi professionisti evidenziano nelle loro testimonianze che il welfare dell'aggancio rappresenta un terreno di stimolo per mettere in discussione i confini e gli schemi entro cui essi agiscono tradizionalmente:

*Se io seguo un ragazzo che è diventato maggiorenne ma c'è ancora un percorso in corso (...) perché non seguirlo più? Perché ha compiuto 18 anni? (...). E nella pratica mi piacerebbe anche pensare che si può anche decidere che un'assistente sociale possa tenere in carico l'intero nucleo, non necessariamente spezzettarlo in difficoltà. Questo non significa che io possa non aver bisogno... anzi, sicuramente io ho bisogno di competenze che non ho e che devo chiedere alle mie colleghe, perché ad esempio io non ho mai lavorato con gli anziani... pensare che si vada a prendere un po' a pezzettino il sapere degli altri che però gestisci te. Come se i confini, che ogni tanto dobbiamo anche darceli come quadro... i confini non devono essere più forti del rispetto della soggettività della persona. (I)*

*Dovremmo favorire il legame tra le persone... non so, se una persona ci viene a parlare del suo vicino che ha dei problemi potremmo anche pensare di fare una piccola equipe, di uscire un po' dagli schemi, di fare anche delle equipe nelle case... che può essere chiedere alla vicina se possiamo usare la sua casa per parlare con la donna che abita lì vicino che è in difficoltà. Non lo so, magari siamo più noi che entriamo dentro quei legami, però con cautela... uscendo un pochino dagli schemi (I)*

*Il fatto di essere dentro un progetto di sistema come questo mi ha dato la possibilità anche di abituarci ad essere creativa, quindi anche nel creare opportunità per le persone, mi ha stimolato molto su questo aspetto: non essere troppo standard nelle proposte, avere delle intuizioni un po' creative... (FG1)*

Se già queste parole fanno trasparire alcune caratteristiche che Lanzara associa alle organizzazioni effimere rispetto ai cambiamenti nelle proprie pratiche quotidiane, nelle attività indotte dal bisogno più che di *routine*, nella relazione con le colleghe, le caratteristiche effimere emergono ancora di più nella quotidianità e nelle pratiche agite dagli attori "nuovi" che nascono all'interno del welfare dell'aggancio: sentinelle, tegole e attivatori. I loro ruoli, sebbene previsti dal progetto, sono in continua ridefinizione in quanto rispondono "alla proliferazione delle istanze e delle contingenze" (Lanzara, 1993, p. 173):

*Noi non sappiamo bene cosa dobbiamo fare... sembra tutto un po' da inventare al momento, a seconda dei bisogni che intercettiamo. (FG2)*

Inoltre, il fatto stesso di essere sentinella, tegola o attivatore porta cambiamento anche nei ruoli professionali di queste persone, o meglio dà più spazio e maggiore riconoscimento a pratiche e saperi insiti in specifici ruoli professionali. Un paio di esempi sono dati dall'esperienza del vicecomandante della Polizia municipale di Cervia, attivatore, e di un'insegnante coinvolta come sentinella da un'attivatrice:

*Sono entrato in questa esperienza perché sentivo un bisogno di crescere, di essere presente al di là di una situazione lavorativa molto imbalsamata e formale, di andare verso un approccio sociale di tipo diverso (...) già la mia visione era di apertura agli altri... vedendo che iniziava questo tipo di esperienza ho voluto mettermi in gioco e ho fatto il percorso di attivatore... è un'attività che mi gratifica e mi dà molto. (FG2)*

*La scuola ha una struttura organizzativa per cui magari l'insegnante attenta e sensibile per tradurre quell'ascolto in azione ha bisogno di fare dei passaggi organizzativi all'interno della struttura e questo è chiaro che appesantisce un po' lo schema e non è quello che si vuole invece ottenere. Quindi invece magari l'insegnante attenta, sensibile e talentuosa viene coinvolta ma al di fuori di quello che è il suo contesto lavorativo e professionale. (FG2)*

Oltre a una trasformazione dei ruoli professionali verso "un approccio sociale di tipo diverso", in queste testimonianze si può leggere lo sviluppo di un *commitment* interno, legato alla gratificazione, a una "ricompensa intrinseca" per usare le parole di Lanzara, che non riguardano le istituzioni - la Polizia municipale e la scuola - di cui i due soggetti fanno parte. Il vicecomandante della Polizia municipale e l'insegnante della scuola vanno oltre il loro contesto lavorativo e professionale, agendo in uno spazio organizzativo diverso, dove possono utilizzare competenze e talenti non sempre utilizzabili nel proprio ambito di lavoro.

Gli stralci presentati mostrano anche che le attività agite dagli attori del welfare dell'aggancio entro la cornice del progetto rispondono a quelle di un'organizzazione effimera, in quanto "non esiste una mappa esplicita dei compiti e del modo in cui essi devono essere eseguiti" (Lanzara, 1993, p. 174), ma le attività sono *ad hoc*, informali, indotte al bisogno" (Lanzara, 1993, p. 175). In questo quadro organizzativo anche le prestazioni appaiono connesse all'efficacia pratica più che all'efficienza economica, perché

*ciò che è importante per i membri del gruppo è "fare le cose" (...) piuttosto che badare all'efficienza o all'adeguatezza di ciò che viene fatto. (Lanzara, 1993, p. 175)*

Senza entrare nel dettaglio di ogni dimensione, si può sottolineare che sentinelle, tegole e attivatori rispondono al modello di organizzazione effimera anche in termini di *membership* e reclutamento, in quanto

*il reclutamento non avviene sulla base di un contratto e la membership tende ad essere aperta e permeabile (...). I membri possono liberamente entrare e uscire dal gruppo, ed eventualmente rientrare dopo esserne usciti. (Lanzara, 1993, p. 175)*

Proprio focalizzandoci su questi nuovi attori, si osserva una tendenza del processo innescato dal welfare dell'aggancio a fare emergere una divisione del lavoro - accanto a quella burocratica e altamente differenziata dei servizi formali - che

*tende ad essere rudimentale e viene riadattata continuamente (...) e ad essere connessa alla distribuzione di competenze nella comunità e a tratti culturali e occupazionali. (Stallings, 1978, p. 94, in Lanzara 1993, p. 173),*

ovvero: ognuno è spinto dalla situazione a fare quello per cui si sente portato e di cui è competente o diviene competente nel corso del processo.

Se le dimensioni sino a qui presentate hanno messo in evidenza alcune caratteristiche del welfare dell'aggancio come organizzazione effimera, altri elementi mantengono invece le distanze, connessi in particolare alla dimensione della *leadership*. A questo proposito Lanzara afferma:

*[nelle organizzazioni effimere] l'autorità decisionale tende (...) ad essere distribuita su un vasto spettro di gruppi primari (...) così possono emergere leader informali, ma competenti (...) Mentre nelle organizzazioni formali la leadership tende ad essere stabile, nelle organizzazioni effimere essa può passare da membro a membro a seconda dello slittamento del focus dell'azione.* (Lanzara, 1993, pp. 171-172)

Nel welfare dell'aggancio l'autorità decisionale può apparire distribuita perché il lavoro di rete stimola i diversi soggetti a prendere decisioni che spesso influiscono anche su altri gruppi, ma rimane la presenza di una *leadership* significativa, in parte collegata alla resistenza al progetto da parte dei professionisti già messa in evidenza. Come la stessa Daniela Poggiali fa notare in termini critici:

*alcune cose io le impongo, perché sono il dirigente, io ho autorevolezza con loro (...), altre le propongo (...) quindi c'è sempre effettivamente questo gioco tra cose che io dall'alto ti impongo e cose in cui ti dico prova, vieni con me che puoi provare delle cose buone (...) questo gioco tra obbligo, che è proprio del mio ruolo, io me lo gioco tra gratificazione rispetto a ciò che io ti impongo e immagina un mondo migliore e un modo nuovo di lavorare in quello che non riesco a imporre. Una cultura non si impone, è per questo che cerco di portarmele dietro, dando dei messaggi anche duri.* (DP)

Queste parole ricordano che il welfare dell'aggancio è in stretta relazione, se non iscritto, in una organizzazione formale nella quale un'autorità si trova a imporre alcuni aspetti del progetto dall'alto, con la paura che senza questa spinta rischi di bloccarsi tutto:

*La paura che dopo di me cada tutto io ce l'ho, perché mi rendo conto, e mi rendo conto che è un grande errore, che molto è legato alla mia persona, ma anche al mio cuore, alle ore che dedico a questa cosa...* (DP)

Accanto all'emergere di pratiche e meccanismi non connessi alla *leadership* formale ma attivati da parte dei professionisti e dagli attori esterni al servizio formale, rimangono quindi alcune dinamiche tipiche dell'organizzazione formale in cui il welfare dell'aggancio si sta sviluppando, portando a intravedere una configurazione organizzativa che non risponde appieno a tutte le caratteristiche dell'organizzazione effimera.

Lo stesso Lanzara afferma che le organizzazioni effimere possano differire l'una dall'altra, sia nella morfologia organizzativa sia nel comportamento, che possono essere più o meno strutturate o differenziate, con un ciclo di vita variabile, affiliazioni miste e via dicendo. Allo stesso tempo l'autore suggerisce che la caratteristica più importante che le organizzazioni effimere condividono è connessa alla temporaneità, ovvero al fatto che esse "non assumono la loro sopravvivenza o permanenza come un requisito indispensabile alla loro identità e all'efficacia della prestazione" e che quindi sono "condannate a scomparire dopo aver svolto una intensa attività (...) colgono «l'attimo fuggente»". (Lanzara, 1993, p. 170)

Questo carattere temporale è un tema che fa effettivamente da sfondo al welfare dell'aggancio. Esso è infatti da leggersi come organizzazione effimera - che si sviluppa su impulso di un'organizzazione formale - che agisce in un determinato momento, con particolari impulsi e

spinte, ma è destinata a scomparire, proprio perché la sua *mission* non è quella di affermarsi come nuova organizzazione - perdendo così il suo carattere di innovatività - ma quello di apportare dei cambiamenti di paradigma culturale e organizzativo nell'organizzazione stessa in cui si è sviluppato, modificandola a tal punto da dare origine a successive forme organizzative consolidate. Non è possibile infatti oggi stabilire il ciclo di vita dell'organizzazione creatasi dal welfare dell'aggancio, che potrebbe morire dimenticata (come si legge nelle paure di alcuni protagonisti) o rappresentare invece il "grado zero" (Lanzara, 1993, p. 170) di un futuro assetto dei servizi sociali e socio-sanitari che rispondono a un paradigma culturale e organizzativo altro rispetto a quello attuale.

Dopo questo approfondimento sul posizionamento del welfare dell'aggancio rispetto alle categorie proposte da Lanzara, si può proporre di leggere il progetto come un'organizzazione effimera che vive - e convive - all'interno di un'organizzazione istituzionale, superando i suoi confini e occupando nuovi spazi organizzativi. Questo risultato permette di andare oltre la netta divisione tra formale ed effimero e stimola ad interrogarsi su cosa succeda nel momento in cui una parte dell'organizzazione formale/istituzionale assume delle caratteristiche tipiche di un'organizzazione effimera. Per fare questo si focalizza l'analisi sullo spazio organizzativo occupato dal welfare dell'aggancio e sulle pratiche da - e in - esso attivate e attivabili, andando più nello specifico ad osservare quanto agito dagli attori del progetto e quanto innescato nelle situazioni create attorno al progetto negli ultimi tre anni.

### **4.3. Approccio *practice-based* al welfare dell'aggancio: "oggetti traccianti" e "spazi organizzativi"**

La categoria di organizzazione effimera ha permesso di mettere in luce degli elementi dirimenti del processo studiato, ma non prende in esame altri aspetti che riguardano quello che realmente accade nel contesto in cui il welfare dell'aggancio sta prendendo forma. Dai dati analizzati emerge più volte un richiamo a una sorta di dualismo tra il pensiero alla base del welfare dell'aggancio e le azioni che questo comporta, come se si trattasse di due poli opposti non integrati tra loro. Se da un lato, sin dalle prime pagine del Dossier viene enfatizzata la "volontà di costruire prima un pensiero e solo poi le azioni: elemento anche questo insolito nel welfare, dove generalmente si lavora per emergenze", altre voci vedono proprio in una visione troppo ampia che fatica a rapportarsi con il fare quotidiano uno dei principali limiti del progetto:

*Il progetto è partito con una visione culturale molto ampia (...) siamo in questa fase qua: c'abbiamo un divario importante tra la visione elaborata e invece il cambiamento parte dalle piccole cose. (FG2)*

*È chiaro che la cornice la devi avere, ma che non ci sia solo quella... l'importante è partire dal vicino di casa, dalla mattonella di là... che non è facile... non è facile perché invadi lo spazio privato di un altro. (FG2)*

Si intende a questo punto dell'analisi esplorare il campo delle piccole cose che avvengono nel quotidiano, inteso come spazio in cui le due dimensioni del fare e del pensare si integrano tra loro. Rifacendoci all'impostazione *practice-based* e al paradigma dell'"azione situata" -

sviluppatosi negli ultimi decenni nell'ambito della sociologia del lavoro e delle organizzazioni (Bruni, Gherardi, 2007; Gherardi, 2006) - si sposta lo sguardo dal welfare dell'aggancio come fatto sociale "macro" alla sua analisi "microsociale": il welfare dell'aggancio viene quindi letto come contesto (Lave, 1988; Lave *et al.*, 1984), intendendo con questo non un mero contenitore dell'azione ma una situazione costituita dalle stesse attività che da essa dipendono, un campo di pratiche interrelate e interdipendenti nel quale osservare le relazioni tra i diversi attori che entrano in gioco e il modificarsi dello spazio organizzativo in cui queste vengono agite.

Dall'analisi dei dati sono emerse alcune pratiche che permettono di interrogarsi su come la risposta ai bisogni e lo spazio organizzativo si siano modificati con l'evolversi del welfare dell'aggancio. Ogni pratica può essere letta come "oggetto tracciante", ovvero come

*dimensione che, in un determinato contesto di cura, diventa significativa per gli attori sociali che lo popolano, ma che è marginale per le finalità formali dell'organizzazione.* (Nicoli *et al.*, 2015b, p. 63),

ed è quindi interessante identificare gli oggetti traccianti emersi dal welfare dell'aggancio, le modalità attraverso cui vengono agiti e gli spazi organizzativi che occupano.

Oltre a tutti i momenti formativi e di confronto con i diversi soggetti coinvolti, all'interno del welfare dell'aggancio sono state organizzate alcune attività finalizzate alla diffusione e realizzazione del progetto in specifici contesti: merende solidali alla Casa della salute, festa di vicinato, merende itineranti nell'area dell'Emporio della solidarietà. I dati raccolti nel corso della ricerca mettono bene in luce alcune pratiche agite ed emergenti da queste situazioni:

*In un contesto come la Casa della salute dove gli attivatori vanno con the e biscotti e chiacchierano anche solo... avere comunque delle persone che ti offrono qualcosa, ti offrono una parola, uno scambio è già una cosa bella e già se ne raccolgono i frutti, perché in quel modo tu intercetti la fragilità, perché l'aggancio è in entrambi i sensi, della risorsa ma anche della fragilità che non accede al servizio, che è nascosta.* (FG2)

*La merenda è ad esempio una delle occasioni per scoprire le sentinelle, o meglio, far sì che i cittadini si riconoscano sentinelle.* (AS)

*Per dire l'intreccio può essere, non so, la festa del vicinato... la festa del vicinato è fatta da attivatori, da sentinelle e dai vicini che non sanno niente; questo è un altro strumento di dilatazione... stiamo lavorando per il mondo nuovo, quindi anche le pratiche vecchie sono da riprendere e rinnovarle. (...) alla fine siamo andate al bar lì di fianco e chiacchierando la barista ha detto che anche lei poteva farne parte perché a metà giornata capisce se ha delle eccedenze nei pasti che cucina per il bar.* (FG2)

*Entravamo negli uffici delle aziende vicine all'emporio con un carrello... potete immaginare! Poi quando capivano che non eravamo lì a scocciare o a vendere iniziavano ad essere curiosi (...) e da lì siamo riusciti ad agganciare delle persone che ci chiedevano anche cosa potevano fare... (FG2)*

La merenda solidale diventa così un oggetto tracciante - fatto da pratiche quali chiacchierare, offrire una parola - che non parla della finalità formale della Casa della salute ma di uno spazio organizzativo - quello dell'attesa - che viene abitato dal welfare dell'aggancio e si trasforma in spazio di aggancio attraverso la relazione tra gli attivatori di sentinelle e gli utenti della Casa della salute. Allo stesso modo, la festa del vicinato è un oggetto tracciante che permette agli attivatori

di agganciare le persone, i loro bisogni, le loro fragilità e le loro risorse occupando lo spazio organizzativo della socializzazione. La merenda itinerante nelle aziende vicino all'Emporio solidale occupa invece lo spazio professionale delle persone che lavorano negli uffici e della barista che si rende disponibile a fare parte della rete solidale attorno all'Emporio.

Nell'ambito del progetto si possono trovare anche altri oggetti traccianti che non sono organizzati e pensati a livello progettuale, ma che agiscono in situazioni normali, fuori dal controllo e dalla volontà organizzativa dei servizi o del welfare dell'aggancio:

*A volte anche proprio cogliendo l'occasione da quello che si fa sia professionalmente che personalmente guardandolo con occhi diversi. Faccio un esempio banalissimo: ieri sera c'era la riunione dei genitori del pedibus (...) io mi sono chiesta come questi genitori che danno la propria disponibilità ad accompagnare i figli propri e i figli di altri in un breve tragitto potrebbero intercettare dei bisogni. Potrebbero magari conoscere delle famiglie in difficoltà... come li posso agganciare questi genitori che sono già sensibili per certi aspetti? Ci devo pensare... ma credo che il ruolo dell'attivatore sia fondamentalmente quello di guardare con più attenzione la quotidianità e di leggere certe piccole sfumature, certe zone dove comunque ci sono margini di ascolto, di dialogo, di novità... (FG2)*

*È un'elaborazione che viene piano piano, di volta in volta che trovi degli agganci così casuali... crearli... può aiutare, come il discorso della Casa della salute, ma molto viene casualmente, quindi avere l'occhio di dire: "mah, è capitata 'sta cosa, è casuale, però cavoli, fammi vedere...". È un percorso culturale secondo me veramente difficile, nel senso che bisogna stare agganciati noi stessi per avere pazienza di starci e di farlo crescere. (FG2)*

*Alcune sentinelle nelle banche hanno delle antenne in cui hanno un atteggiamento diverso nell'atteggiamento con le persone... Quindi ci sono delle cose concrete, ma delle cose che avvengono nella normalità, che è il nostro obiettivo. E il nostro obiettivo è dire... la cosa forse nuova in assoluto è la consapevolezza che intanto che faccio questa cosa, non è un mio stile personale, ma divento risorsa per la comunità. (...) è questo che prima non c'era, perché se anche prima io in banca ti accoglievo comunque con sensibilità, ma oggi ti accolgo con sensibilità e ho un quadro diverso dei servizi e sono consapevole di essere in una rete comunitaria capace di farsi carico del problema. E siccome siamo in tanti la città è più forte. (DP)*

Se da un lato creare momenti di aggancio - quali la merenda alla Casa della salute o altre attività - può fungere da stimolo, allo stesso tempo "guardare con più attenzione la quotidianità" rappresenta un oggetto tracciante che agisce in modo più diffuso in spazi organizzativi diversi e ampi, che diventano espedienti per agganciare in modo casuale, come la riunione per il servizio pedibus. Come si evince dagli stralci e dalla narrazione del progetto presentato nel Dossier, lo stesso avviene in spazi "terzi", esercizi commerciali quali un bar, la banca o il parrucchiere, e in spazi privati come la propria casa, il proprio condominio, dove il dialogo con gli esercenti o con il proprio vicino diventa un oggetto tracciante. Gli attori che ruotano attorno al welfare dell'aggancio sembrano dotati di quello che Rolnik (2014) ha definito "occhio vibratile", che permette di leggere, percepire e riconoscere il territorio superando lo sguardo superficiale dell'"occhio retina" che fotografa o fissa l'immagine, per cogliere il contesto di vita delle persone, i significati attribuiti, le

intensità e le vibrazioni, fino ad intuire le potenzialità per la produzione di nuove forme e nuove connessioni sul territorio (Marta *et al.*, 2016).

Con questa prospettiva si innescano pratiche che portano a un cambiamento organizzativo ulteriore:

*gli attivatori e le sentinelle stanno facendo microprogetti nelle singole realtà territoriali, quindi punti di riferimento in cui si raccolgono bisogni... Io non chiamo più il servizio dicendo: "c'è una persona abbandonata per strada" ma "c'è una persona abbandonata per strada, io cosa posso fare insieme a voi?"; perché l'obiettivo è questo... (FG1)*

Si intuisce l'agire degli oggetti traccianti già identificati che portano costruire possibili soluzioni insieme ai servizi, coinvolgendo soggetti nuovi rispetto agli attori tradizionali. Questa costruzione passa attraverso nuove modalità di attivazione della messa in rete:

*Per me non c'è più il problema del trasporto all'asilo nido, perché se una famiglia ha bisogno io ho una rete di sentinelle che sono in grado di attivarsi su questa cosa. E io come assistente sociale prima di pensare ad un trasporto pubblico che mi faccia questa cosa, prima attivo tutto il resto, per me struttura è questa. (FG1)*

*Il problema di uno dei miei amministrati è che ha due ore di solitudine il pomeriggio, quando la badante è fuori. Allora il problema... l'assistente sociale la prima risposta che mi ha dato è: "ci mando l'assistenza domiciliare" Io dico: "no, abbiamo un sacco di volontari che ci sono vicini... se riesco a trovare un volontario magari risolvo due problemi." Poi è chiaro che la scelta del volontario mi crea più problemi, è precario, si può ammalare ... però la soluzione "ti mando un servizio" non attiva niente, invece in questo modo io su quel bisogno ho più persone attivate: la persona, gli altri volontari... ho dei ritorni su quella situazione... questo è un modo strutturale di cambiare. (DP)*

*Il ruolo delle sentinelle secondo me... pensare che non sei un individuo solo, ma che c'è una rete di persone che ti circondano, pensare che ci sono dei servizi che possono essere attivati, mettersi in ascolto dell'altro... incominciare a pensare che se c'è una sofferenza all'interno della comunità è una sofferenza un po' di tutti. (I)*

Si vedono quindi in azione nuove connessioni nella prospettiva di una risignificazione del territorio superando il concetto di immagine/fotografia a favore di quello di "territorio vivo", di "spazio vibratile" (Marta *et al.*, 2016), abitato da "reti vive" di sostegno reciproco e di *partnership*, di dialogo e di scambi di esperienze, vissute nell'intensità e nella vibrazione degli incontri (Merhy *et al.*, 2014), in cui inevitabilmente i confini tradizionali dello spazio dei servizi non vengono soltanto ripensati, ma modificati dal fare quotidiano e dalle pratiche agite.

Gli oggetti traccianti messi in evidenza comportano lo sviluppo di pratiche all'interno di spazi che variano, dipendono dall'"attimo fuggente" indicato da Lanzara, da ciò che si verifica in un determinato contesto e momento a seconda della configurazione che si crea tra i diversi attori di quella scena. In questi oggetti traccianti si riscontrano delle dimensioni che apparentemente sono marginali, se non inesistenti, per i servizi formali, ma che nella pratica quotidiana sono significative per gli attori sociali che le vivono. Con la loro azione questi oggetti traccianti vanno indirettamente - e spesso inconsapevolmente - ad agire proprio quelle pratiche che i servizi strutturati tradizionalmente faticano sempre più a svolgere, come intercettare i bisogni e le "nuove" fragilità o dare valore alle risorse sociali del territorio.

La Tabella seguente propone una sintesi schematica di questi risultati: si ritrovano i diversi oggetti traccianti identificati, i corrispettivi spazi organizzativi occupati e le pratiche ad essi connesse che mostrano una stretta relazione con i servizi.

**Tabella 3.** Oggetti traccianti e spazi organizzativi del welfare dell'aggancio

<b>Ambito</b>	<b>Oggetti traccianti</b>	<b>Spazi organizzativi</b>	<b>Pratiche in relazione ai servizi</b>
Terzo settore, Emporio della solidarietà	Merenda itinerante	Spazio lavorativo	Intercettare e agganciare fragilità e risorse
Cura, Casa della salute	Merenda solidale	Spazio dell'attesa	Intercettare e comprendere bisogni
Servizi, condominio solidale	Festa di vicinato	Spazio della socialità	Costruire nuove ipotesi di soluzioni
Quotidiano	Guardare la quotidianità con più attenzione	Vita quotidiana	Dare valore alle risorse sociali del territorio
Quotidiano	Dialogare con il vicino	Casa/spazio privato	
Quotidiano	Dialogare con il banchiere, la parrucchiera, la barista	Spazi terzi	

#### **4.4. Riepilogando: welfare dell'aggancio verso uno "spazio di azione comune"**

Interrogando il welfare dell'aggancio attraverso la categoria di *governance* sperimentalista proposta da Sabel, l'analisi ha circoscritto alcuni elementi organizzativi "macro" del progetto: la presenza di un'unità locale - Amministrazione comunale e Casa della salute Isotta Gervasi di Cervia - e di un'unità centrale - la Regione Emilia-Romagna nella veste dell'Agenzia sanitaria e sociale regionale; gli obiettivi del progetto, la loro provvisorietà e il continuo movimento del processo; la presenza di momenti di *peer review* e la revisione periodica del progetto attraverso il confronto con una cerchia più ampia di attori.

Dopo questo primo inquadramento, l'analisi si è spostata su un livello "meso" e si è focalizzata sulla configurazione organizzativa del welfare dell'aggancio. Facendo riferimento alla categoria di "organizzazione effimera" proposta da Lanzara (1993), sono state approfondite alcune caratteristiche "effimere" del welfare dell'aggancio -confini poco definiti e definibili; struttura organizzativa reticolare ed etarchica; attività *ad hoc*, informali, indotte dal bisogno; prestazioni basate sull'efficacia pratica; *commitment* interno legato alla gratificazione; divisione del lavoro che tende ad essere riadattata al bisogno; ruoli professionali che vengono in parte auto-prescritti - ma anche la stretta relazione che il welfare dell'aggancio mantiene con l'organizzazione istituzionale, in particolare rispetto alla dimensione della *leadership*. Si è proposta quindi una lettura del welfare dell'aggancio come un'organizzazione effimera che vive - e convive - all'interno di un'organizzazione istituzionale, ma va oltre i suoi confini e occupa nuovi spazi organizzativi.

La terza parte dell'analisi, rifacendosi all'impostazione *practice-based* e al paradigma dell'"azione situata", ha spostato lo sguardo a livello "micro" e ha esplorato le pratiche agite e agibili nel contesto del welfare dell'aggancio, leggendole come "oggetti traccianti", e gli spazi organizzativi da esse abitati. Gli oggetti traccianti emersi-merenda solidale, dialogo con il vicino o il banchiere, festa di vicinato - hanno consentito di evidenziare uno spazio organizzativo - quale l'attesa, la socialità, lo spazio lavorativo, lo spazio privato, gli "spazi terzi" - che tradizionalmente non rientra nei confini tradizionali dei servizi. Questi elementi traccianti del bisogno, collocati dentro un ragionamento organizzativo, mettono in luce modalità di risposta sperimentali, innovative, che non possono avvalersi esclusivamente dei professionisti del sociale e del socio-sanitario, ma che necessitano di nuovi attori, quali le sentinelle, gli attivatori, le tegole e l'intera cittadinanza. Gli oggetti traccianti devono essere letti come elementi di connessione che fanno parte a tutti gli effetti dell'organizzazione "servizi alla persona" pur posizionandosi fuori dai confini istituzionali tradizionali in quanto pratiche che non passano dal circuito ufficiale. Questa prospettiva permette di andare oltre i confini del luogo fisico del servizio e di osservare l'insieme delle pratiche che abitano spazi apparentemente lontani dai servizi, ma che rientrano in un'idea di servizio esteso, i cui confini vengono ridefiniti e vanno a coincidere con quelli della città. Non si tratta di una giustapposizione tra formale e informale, tra professionisti e non professionisti/volontari: allargando i confini come istituzione non c'è più bisogno di definire il posizionamento delle pratiche dentro/fuori l'istituzione, perché lo sguardo è sullo spazio organizzativo occupato e vissuto, che diventa uno "spazio d'azione comune" (Rodeschini *et al.*, 2016).

# Bibliografia

## Paragrafo2.1

- *Animazione sociale*, mensile per gli operatori sociali. nn. 298 e 300, Gruppo Abele Edizioni, 2016.
- Baricco A. *Barnun*. Feltrinelli, 2016.
- Bocco A. (a cura di). *Qui è ora. Lo spazio e il tempo pubblici come leve della qualità della vita e della cittadinanza attiva*. Quodlibet Studio, 2012.
- Fellin E, Morelli U. È il pregiudizio a gelare la generatività. *Animazione sociale* 303, 7: 16-22, 2016.
- Fondazione Emanuela Zancan. *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare. La lotta alla povertà. Rapporto 2014*. 2015.
- Gollard M, Gambiez C. *Un uomo che chiamano clochard. Quando l'escluso diventa l'eletto*. Edizioni lavoro, 1999.
- Manoukian Olivetti F. *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi socio sanitari*. Guerrini e Associati Edizioni, 2015.
- Olivetti A. *Noi sogniamo il silenzio*. Edizioni di comunità, 2015.
- Pellegrino V. *La terra delle donne e degli uomini integri - Un viaggio oltre i muri alla ricerca di un incontro tra civiltà*. Infinito Edizioni, 2015.
- Zavalloni G. *Un mare di lune*. Fulmino Edizioni, 2008.

## Paragrafo2.2

- Bodenheimer T, Wagner EH, Grumbach K. Improving primary care for patients with chronic illness. *Journal of the American Medical Association*, 288 (14): 1775-1779, 2002.
- Delibera di Giunta della Regione Emilia-Romagna n. 291/2010. Casa della salute: indicazioni regionali per la realizzazione e l'organizzazione funzionale.  
[http://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action\\_name=ACTIONRICERCADELIBERE&operation=leggi&cod\\_protocollo=GPG/2010/228](http://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERCADELIBERE&operation=leggi&cod_protocollo=GPG/2010/228) (ultimo accesso gennaio 2017)
- Fondazione Zancan. *Verso un welfare generativo, da costo ad investimento*. 2013.
- Marcon A, Scelsa A. Lo psicologo nell'assistenza primaria. Modelli teorici e piste di intervento percorribili nelle "Case della Salute". *Prospettive Sociali e Sanitarie*, anno XLV, n. 1-2, 2015.  
[http://www.amedeoselsa.it/userfiles/files/PSS\\_Marcon\\_Scelsa.pdf](http://www.amedeoselsa.it/userfiles/files/PSS_Marcon_Scelsa.pdf)  
(ultimo accesso gennaio 2017)
- Scelsa M. Innovazioni tecnologiche per gli ambulatori di medicina di famiglia: il Ricemat. *Occhio Clinico, rivista di pratica medica*, 12 luglio 2011.  
<http://www.occhioclinico.it/cms/node/1373> (ultimo accesso gennaio 2017)

- Wagner EH. Chronic disease management. What will it take to improve care for chronic illness? *Effective Clinical Practice*, 1: 2-4, 1998.
- Zamagni S. Dal Welfare della delega al Welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare. *Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile* (XIII edizione), 2014.  
<http://www.consortileirene.it/wp-content/uploads/2014/05/Scarica-il-contributo-di-Zamagni-Dal-welfare-della-delega-al-welfare-della-partecipazione.pdf> (ultimo accesso gennaio 2017)

## Paragrafo 2.3

- Freud S. *Opere - Psicologia delle masse e analisi dell'io*. vol. 9. Boringhieri, 1921.
- Freud S. *Opere - Il disagio della civiltà*. vol. 10. Boringhieri, 1929.
- Stoppa F. *La prima curva dopo il paradiso*. Edizioni Borla, 2007.
- Stoppa F. *Istituire la vita, come riconsegnare le istituzioni alla comunità*. Edizioni VP, 2014.

## Capitolo 3

- Fondazione Emanuela Zancan. *Verso un welfare generativo, da costo ad investimento*. 2013.
- Sclavi M. *Arte di ascoltare e mondi possibili. Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*. Mondadori, 2003.

## Capitolo 4

- Bruni A, Gherardi S. *Studiare le pratiche lavorative*. Il Mulino, Bologna, 2007.
- Charmaz K. *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. SAGE, London, 2006.
- Farini D, Nicoli MA, Sturlese V, Mazzoli G. *Esiti della sperimentazione delle linee guida per la programmazione locale partecipata*. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna. (in corso di pubblicazione)
- Gherardi S. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Blackwell, Oxford, 2006.
- Glaser BG, Strauss AL. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, Chicago, 1967.
- Lanzara GF. *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna, 1993.
- Lave J, Murtaugh M, De la Rocha O. The Dialectic of Arithmetic in Grocery Shopping. In Rogoff B, Lave J. (a cura di). *Everyday Cognition*. Harvard University Press, Cambridge, 1984, pp. 67-94.
- Lave J. *Cognition in Practice*. Cambridge University Press, Cambridge, 1988.
- Marta BL, Nicoli MA, Paltrinieri F. (a cura di). *Nuove configurazioni organizzative. Connessioni in rete di servizi sociali e sanitari tra Emilia-Romagna e Brasile*. Format Edizioni, Bologna, 2016.

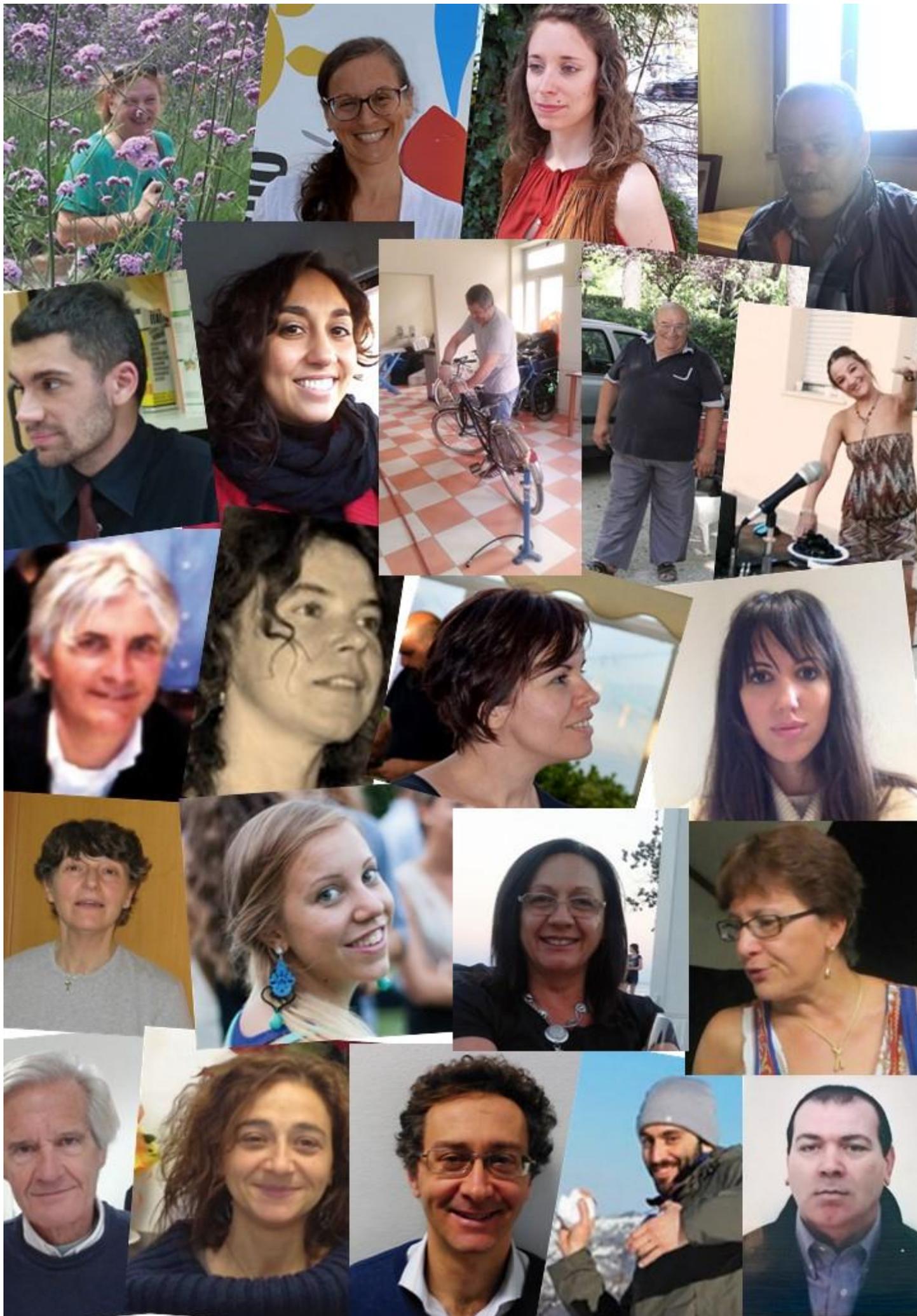
- Mazzoli G, Pellegrino V, Lelli MB, Nicoli MA, Paltrinieri F, Ruozi C, Sturlese V. Quaderno zero. Le energie rinnovabili e il Community Lab. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna, 2013.  
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/quaderno-zero-le-energie-rinnovabili-e-il-community-lab> (ultimo accesso gennaio 2017)
- Mazzoli G. Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza. *Animazione sociale*, 245: 39-49, 2010.
- Merhy EE, Gomes MPC, Silva E, Santos MFL, Cruz KT, Franco TB. RedesVivas: multiplicidades girando as existências, sinais da rua. Implicações para a produção do cuidado e a produção do conhecimento em saúde. *Divulgação em Saúde para Debate*, 52: 153-164, 2014.  
<https://blog.atencaobasica.org.br/2015/02/01/redes-vivas-multiplicidades-girando-as-existencias/> (ultimo accesso gennaio 2017)
- Nicoli MA, Mazzoli G, Pellegrino V, Sturlese V, Paltrinieri F, Vivoli V. La programmazione partecipata per un welfare di comunità. Linee guida per la sperimentazione delle pratiche partecipative nell'ambito dei Piani di zona per la salute e il benessere sociale Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna, 2015a.  
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/linee-guida-community-lab-2015> (ultimo accesso gennaio 2017)
- Nicoli MA, Sturlese V, Rodeschini G. Il modello dell'auto mutuo aiuto. Quella 'terra di mezzo' tra paziente, famiglia e istituzione. *Vdossier*, 6 (3): 62-67, 2015b.
- Prandini R. Esperimenti di (nuova) democrazia: come salvare l'esperienza democratica nell'epoca della sua crisi. In Sabel C. (a cura di). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. Armando Editore, Roma, 2013, pp. 7-41.
- Rodeschini G, Nicoli MA, Ventura S, Guiducci P. I gruppi di Auto Mutuo Aiuto nell'ambito della psichiatria adulta. Verso un nuovo spazio d'azione comune. *Sestante*, 3: 40-44, 2016.
- Rolnik S. *Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. Ed. Sulina, Porto Alegre, 2014.
- Sabel CF, Zeitlin J. Governance sperimentalista. In Sabel C. (a cura di). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. Armando Editore, Roma, 2013, pp. 197-223.
- Sabel CF. (a cura di). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. Armando Editore, Roma, 2013.
- von Foerster H, Pörksen B. *La verità è l'invenzione di un bugiardo. Colloquio per scettici*. Meltemi editore, Roma, 2001.



# **Appendice**

## **Volti del welfare dell'aggancio**











# COLLANA DOSSIER

## Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

### 1990

1. Centrale a carbone "Rete 2": valutazione dei rischi. Bologna. (\*)
2. Igiene e medicina del lavoro: componente della assistenza sanitaria di base. Servizi di igiene e medicina del lavoro. (Traduzione di rapporti OMS). Bologna. (\*)
3. Il rumore nella ceramica: prevenzione e bonifica. Bologna. (\*)
4. Catalogo collettivo dei periodici per la prevenzione. I edizione - 1990. Bologna. (\*)
5. Catalogo delle biblioteche SEDI - CID - CEDOC e Servizio documentazione e informazione dell'ISPESL. Bologna. (\*)

### 1991

6. Lavoratori immigrati e attività dei servizi di medicina preventiva e igiene del lavoro. Bologna. (\*)
7. Radioattività naturale nelle abitazioni. Bologna. (\*)
8. Educazione alimentare e tutela del consumatore "Seminario regionale Bologna 1-2 marzo 1990". Bologna. (\*)

### 1992

9. Guida alle banche dati per la prevenzione. Bologna.
10. Metodologia, strumenti e protocolli operativi del piano dipartimentale di prevenzione nel comparto rivestimenti superficiali e affini della provincia di Bologna. Bologna. (\*)
11. I Coordinamenti dei Servizi per l'Educazione sanitaria (CSES): funzioni, risorse e problemi. Sintesi di un'indagine svolta nell'ambito dei programmi di ricerca sanitaria finalizzata (1989 - 1990). Bologna. (\*)
12. Epi Info versione 5. Un programma di elaborazione testi, archiviazione dati e analisi statistica per praticare l'epidemiologia su personal computer. Programma (dischetto A). Manuale d'uso (dischetto B). Manuale introduttivo. Bologna.
13. Catalogo collettivo dei periodici per la prevenzione in Emilia-Romagna. 2ª edizione. Bologna. (\*)

### 1993

14. Amianto 1986-1993. Legislazione, rassegna bibliografica, studi italiani di mortalità, proposte operative. Bologna. (\*)
15. Rischi ambientali, alimentari e occupazionali, Attività di prevenzione e controllo nelle USL dell'Emilia-Romagna. 1991. Bologna. (\*)
16. La valutazione della qualità nei Servizi di igiene pubblica delle USL dell'Emilia-Romagna, 1991. Bologna. (\*)
17. Metodi analitici per lo studio delle matrici alimentari. Bologna. (\*)

### 1994

18. Venti anni di cultura per la prevenzione. Bologna.
19. La valutazione della qualità nei Servizi di igiene pubblica dell'Emilia-Romagna 1992. Bologna. (\*)
20. Rischi ambientali, alimentari e occupazionali, Attività di prevenzione e controllo nelle USL dell'Emilia-Romagna. 1992. Bologna. (\*)

---

(\*) volumi disponibili in formato cartaceo presso l'Agenzia sanitaria e sociale regionale.  
Tutti i volumi sono anche scaricabili dal sito <http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier>

21. Atlante regionale degli infortuni sul lavoro. 1986-1991. 2 volumi. Bologna. (\*)
22. Atlante degli infortuni sul lavoro del distretto di Ravenna. 1989-1992. Ravenna. (\*)
23. 5ª Conferenza europea sui rischi professionali. Riccione, 7-9 ottobre 1994. Bologna.

#### 1995

24. La valutazione della qualità nei Servizi di igiene pubblica dell'Emilia-Romagna 1993. Bologna. (\*)
25. Rischi ambientali, alimentari e occupazionali, Attività di prevenzione e controllo nelle USL dell'Emilia-Romagna. 1993. Bologna. (\*)

#### 1996

26. La valutazione della qualità nei Servizi di igiene pubblica dell'Emilia-Romagna. Sintesi del triennio 1992-1994. Dati relativi al 1994. Bologna. (\*)
27. Lavoro e salute. Atti della 5ª Conferenza europea sui rischi professionali. Riccione, 7-9 ottobre 1994. Bologna. (\*)
28. Gli scavi in sotterraneo. Analisi dei rischi e normativa in materia di sicurezza. Ravenna. (\*)

#### 1997

29. La radioattività ambientale nel nuovo assetto istituzionale. Convegno Nazionale AIRP. Ravenna. (\*)
30. Metodi microbiologici per lo studio delle matrici alimentari. Ravenna. (\*)
31. Valutazione della qualità dello screening del carcinoma della cervice uterina. Ravenna. (\*)
32. Valutazione della qualità dello screening mammografico del carcinoma della mammella. Ravenna. (\*)
33. Processi comunicativi negli screening del tumore del collo dell'utero e della mammella (parte generale). Proposta di linee guida. Ravenna. (\*)
34. EPI INFO versione 6. Ravenna. (\*)

#### 1998

35. Come rispondere alle 100 domande più frequenti negli screening del tumore del collo dell'utero. Vademecum per gli operatori di front-office. Ravenna.
36. Come rispondere alle 100 domande più frequenti negli screening del tumore della mammella. Vademecum per gli operatori di front-office. Ravenna. (\*)
37. Centri di Produzione Pasti. Guida per l'applicazione del sistema HACCP. Ravenna. (\*)
38. La comunicazione e l'educazione per la prevenzione dell'AIDS. Ravenna. (\*)
39. Rapporti tecnici della Task Force D.Lgs 626/94 - 1995-1997. Ravenna. (\*)

#### 1999

40. Progetti di educazione alla salute nelle Aziende sanitarie dell'Emilia Romagna. Catalogo 1995 - 1997. Ravenna. (\*)

#### 2000

41. Manuale di gestione e codifica delle cause di morte, Ravenna.
42. Rapporti tecnici della Task Force D.Lgs 626/94 - 1998-1999. Ravenna. (\*)
43. Comparto ceramiche: profilo dei rischi e interventi di prevenzione. Ravenna. (\*)
44. L'Osservatorio per le dermatiti professionali della provincia di Bologna. Ravenna. (\*)
45. SIDRIA Studi Italiani sui Disturbi Respiratori nell'Infanzia e l'Ambiente. Ravenna. (\*)
46. Neoplasie. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)

**2001**

- 47.** Salute mentale. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 48.** Infortuni e sicurezza sul lavoro. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 49.** Salute Donna. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 50.** Primo report semestrale sull'attività di monitoraggio sull'applicazione del D.Lgs 626/94 in Emilia-Romagna. Ravenna. (\*)
- 51.** Alimentazione. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 52.** Dipendenze patologiche. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 53.** Anziani. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 54.** La comunicazione con i cittadini per la salute. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 55.** Infezioni ospedaliere. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 56.** La promozione della salute nell'infanzia e nell'età evolutiva. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 57.** Esclusione sociale. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 58.** Incidenti stradali. Proposta di Patto per la sicurezza stradale. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)
- 59.** Malattie respiratorie. Rapporto tecnico per la definizione di obiettivi e strategie per la salute. Ravenna. (\*)

**2002**

- 60.** AGREE. Uno strumento per la valutazione della qualità delle linee guida cliniche. Bologna. (\*)
- 61.** Prevalenza delle lesioni da decubito. Uno studio della Regione Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 62.** Assistenza ai pazienti con tubercolosi polmonare nati all'estero. Risultati di uno studio caso-controllo in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 63.** Infezioni ospedaliere in ambito chirurgico. Studio multicentrico nelle strutture sanitarie dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 64.** Indicazioni per l'uso appropriato della chirurgia della cataratta. Bologna. (\*)
- 65.** Percezione della qualità e del risultato delle cure. Riflessione sugli approcci, i metodi e gli strumenti. Bologna. (\*)
- 66.** Le Carte di controllo. Strumenti per il governo clinico. Bologna. (\*)
- 67.** Catalogo dei periodici. Archivio storico 1970-2001. Bologna.
- 68.** Thesaurus per la prevenzione. 2a edizione. Bologna. (\*)
- 69.** Materiali documentari per l'educazione alla salute. Archivio storico 1970-2000. Bologna. (\*)
- 70.** I Servizi socio-assistenziali come area di policy. Note per la programmazione sociale regionale. Bologna. (\*)
- 71.** Farmaci antimicrobici in età pediatrica. Consumi in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 72.** Linee guida per la chemioprolifassi antibiotica in chirurgia. Indagine conoscitiva in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 73.** Liste di attesa per la chirurgia della cataratta: elaborazione di uno score clinico di priorità. Bologna. (\*)
- 74.** Diagnostica per immagini. Linee guida per la richiesta. Bologna. (\*)
- 75.** FMEA-FMECA. Analisi dei modi di errore/guasto e dei loro effetti nelle organizzazioni sanitarie. Sussidi per la gestione del rischio 1. Bologna. (\*)

## 2003

76. Infezioni e lesioni da decubito nelle strutture di assistenza per anziani. Studio di prevalenza in tre Aziende USL dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
77. Linee guida per la gestione dei rifiuti prodotti nelle Aziende sanitarie dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
78. Fattibilità di un sistema di sorveglianza dell'antibioticoresistenza basato sui laboratori. Indagine conoscitiva in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
79. Valutazione dell'appropriatezza delle indicazioni cliniche di utilizzo di MOC ed eco-color-Doppler e impatto sui tempi di attesa. Bologna. (\*)
80. Promozione dell'attività fisica e sportiva. Bologna. (\*)
81. Indicazioni all'utilizzo della tomografia ad emissione di positroni (FDG - PET) in oncologia. Bologna. (\*)
82. Applicazione del DLgs 626/94 in Emilia-Romagna. Report finale sull'attività di monitoraggio. Bologna. (\*)
83. Organizzazione aziendale della sicurezza e prevenzione. Guida per l'autovalutazione. Bologna. (\*)
84. I lavori di Francesca Repetto. Bologna, 2003. (\*)
85. Servizi sanitari e cittadini: segnali e messaggi. Bologna. (\*)
86. Il sistema di incident reporting nelle organizzazioni sanitarie. Sussidi per la gestione del rischio 2. Bologna. (\*)
87. I Distretti nella Regione Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
88. Misurare la qualità: il questionario. Sussidi per l'autovalutazione e l'accreditamento. Bologna. (\*)

## 2004

89. Promozione della salute per i disturbi del comportamento alimentare. Bologna. (\*)
90. La gestione del paziente con tubercolosi: il punto di vista dei professionisti. Bologna. (\*)
91. Stent a rilascio di farmaco per gli interventi di angioplastica coronarica. Impatto clinico ed economico. Bologna. (\*)
92. Educazione continua in medicina in Emilia-Romagna. Rapporto 2003. Bologna. (\*)
93. Le liste di attesa dal punto di vista del cittadino. Bologna. (\*)
94. Raccomandazioni per la prevenzione delle lesioni da decubito. Bologna. (\*)
95. Prevenzione delle infezioni e delle lesioni da decubito. Azioni di miglioramento nelle strutture residenziali per anziani. Bologna. (\*)
96. Il lavoro a tempo parziale nel Sistema sanitario dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
97. Il sistema qualità per l'accreditamento istituzionale in Emilia-Romagna. Sussidi per l'autovalutazione e l'accreditamento. Bologna.
98. La tubercolosi in Emilia-Romagna. 1992-2002. Bologna. (\*)
99. La sorveglianza per la sicurezza alimentare in Emilia-Romagna nel 2002. Bologna. (\*)
100. Dinamiche del personale infermieristico in Emilia-Romagna. Permanenza in servizio e mobilità in uscita. Bologna. (\*)
101. Rapporto sulla specialistica ambulatoriale 2002 in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
102. Antibiotici sistemici in età pediatrica. Prescrizioni in Emilia-Romagna 2000-2002. Bologna. (\*)
103. Assistenza alle persone affette da disturbi dello spettro autistico. Bologna.
104. Sorveglianza e controllo delle infezioni ospedaliere in terapia intensiva. Indagine conoscitiva in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)

## 2005

105. SapereAscoltare. Il valore del dialogo con i cittadini. Bologna. (\*)
106. La sostenibilità del lavoro di cura. Famiglie e anziani non autosufficienti in Emilia-Romagna. Sintesi del progetto. Bologna. (\*)
107. Il bilancio di missione per il governo della sanità dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)

- 108.** Contrastare gli effetti negativi sulla salute di disuguaglianze sociali, economiche o culturali. Premio Alessandro Martignani - III edizione. Catalogo. Bologna. (\*)
- 109.** Rischio e sicurezza in sanità. Atti del convegno Bologna, 29 novembre 2004. Sussidi per la gestione del rischio 3. Bologna. (\*)
- 110.** Domanda di cure domiciliare e donne migranti. Indagine sul fenomeno delle badanti in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 111.** Le disuguaglianze in ambito sanitario. Quadro normativo ed esperienze europee. Bologna. (\*)
- 112.** La tubercolosi in Emilia-Romagna. 2003. Bologna. (\*)
- 113.** Educazione continua in medicina in Emilia-Romagna. Rapporto 2004. Bologna. (\*)
- 114.** Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2004. Bologna. (\*)
- 115.** Proba Progetto Bambini e antibiotici. I determinanti della prescrizione nelle infezioni delle alte vie respiratorie. Bologna. (\*)
- 116.** Audit delle misure di controllo delle infezioni post-operatorie in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)

## 2006

- 117.** Dalla Pediatria di comunità all'Unità pediatrica di Distretto. Bologna. (\*)
- 118.** Linee guida per l'accesso alle prestazioni di eco-color doppler: impatto sulle liste di attesa. Bologna. (\*)
- 119.** Prescrizioni pediatriche di antibiotici sistemici nel 2003. Confronto in base alla tipologia di medico curante e medico prescrittore. Bologna. (\*)
- 120.** Tecnologie informatizzate per la sicurezza nell'uso dei farmaci. Sussidi per la gestione del rischio 4. Bologna. (\*)
- 121.** Tomografia computerizzata multistrato per la diagnostica della patologia coronarica. Revisione sistematica della letteratura. Bologna. (\*)
- 122.** Tecnologie per la sicurezza nell'uso del sangue. Sussidi per la gestione del rischio 5. Bologna. (\*)
- 123.** Epidemie di infezioni correlate all'assistenza sanitaria. Sorveglianza e controllo. Bologna.
- 124.** Indicazioni per l'uso appropriato della FDG-PET in oncologia. Sintesi. Bologna. (\*)
- 125.** Il clima organizzativo nelle Aziende sanitarie - ICONAS. Cittadini, Comunità e Servizio sanitario regionale. Metodi e strumenti. Bologna. (\*)
- 126.** Neuropsichiatria infantile e Pediatria. Il progetto regionale per i primi anni di vita. Bologna. (\*)
- 127.** La qualità percepita in Emilia-Romagna. Strategie, metodi e strumenti per la valutazione dei servizi. Bologna. (\*)
- 128.** La guida DISCERNere. Valutare la qualità dell'informazione in ambito sanitario. Bologna. (\*)
- 129.** Qualità in genetica per una genetica di qualità. Atti del convegno Ferrara, 15 settembre 2005. Bologna. (\*)
- 130.** La root cause analysis per l'analisi del rischio nelle strutture sanitarie. Sussidi per la gestione del rischio 6. Bologna. (\*)
- 131.** La nascita pre-termine in Emilia-Romagna. Rapporto 2004. Bologna. (\*)
- 132.** Atlante dell'appropriatezza organizzativa. I ricoveri ospedalieri in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 133.** Reprocessing degli endoscopi. Indicazioni operative. Bologna. (\*)
- 134.** Reprocessing degli endoscopi. Eliminazione dei prodotti di scarto. Bologna. (\*)
- 135.** Sistemi di identificazione automatica. Applicazioni sanitarie. Sussidi per la gestione del rischio 7. Bologna. (\*)
- 136.** Uso degli antimicrobici negli animali da produzione. Limiti delle ricette veterinarie per attività di farmacovigilanza. Bologna. (\*)
- 137.** Il profilo assistenziale del neonato sano. Bologna. (\*)
- 138.** Sana o salva? Adesione e non adesione ai programmi di screening femminili in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 139.** La cooperazione internazionale negli Enti locali e nelle Aziende sanitarie. Premio Alessandro Martignani - IV edizione. Catalogo. Bologna.
- 140.** Sistema regionale dell'Emilia-Romagna per la sorveglianza dell'antibioticoresistenza. 2003-2005. Bologna. (\*)

## 2007

141. Accreditamento e governo clinico. Esperienze a confronto. Atti del convegno Reggio Emilia, 15 febbraio 2006. Bologna. (\*)
142. Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2005. Bologna. (\*)
143. Progetto LaSER. Lotta alla sepsi in Emilia-Romagna. Razionale, obiettivi, metodi e strumenti. Bologna. (\*)
144. La ricerca nelle Aziende del Servizio sanitario dell'Emilia-Romagna. Risultati del primo censimento. Bologna. (\*)
145. Disuguaglianze in cifre. Potenzialità delle banche dati sanitarie. Bologna. (\*)
146. Gestione del rischio in Emilia-Romagna 1999-2007. Sussidi per la gestione del rischio 8. Bologna. (\*)
147. Accesso per priorità in chirurgia ortopedica. Elaborazione e validazione di uno strumento. Bologna. (\*)
148. I Bilanci di missione 2005 delle Aziende USL dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
149. E-learning in sanità. Bologna. (\*)
150. Educazione continua in medicina in Emilia-Romagna. Rapporto 2002-2006. Bologna. (\*)
151. "Devo aspettare qui?" Studio etnografico delle traiettorie di accesso ai servizi sanitari a Bologna. Bologna. (\*)
152. L'abbandono nei Corsi di laurea in infermieristica in Emilia-Romagna: una non scelta? Bologna. (\*)
153. Faringotonsillite in età pediatrica. Linea guida regionale. Bologna. (\*)
154. Otite media acuta in età pediatrica. Linea guida regionale. Bologna. (\*)
155. La formazione e la comunicazione nell'assistenza allo stroke. Bologna. (\*)
156. Atlante della mortalità in Emilia-Romagna 1998-2004. Bologna. (\*)
157. FDG-PET in oncologia. Criteri per un uso appropriato. Bologna. (\*)
158. Mediare i conflitti in sanità. L'approccio dell'Emilia-Romagna. Sussidi per la gestione del rischio 9. Bologna. (\*)
159. L'audit per il controllo degli operatori del settore alimentare. Indicazioni per l'uso in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
160. Politiche e piani d'azione per la salute mentale dell'infanzia e dell'adolescenza. Bologna. (\*)

## 2008

161. Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2006. Bologna. (\*)
162. Tomografia computerizzata multistrato per la diagnostica della patologia coronarica. Revisione sistematica della letteratura e indicazioni d'uso appropriato. Bologna. (\*)
163. Le Aziende USL dell'Emilia-Romagna. Una lettura di sintesi dei Bilanci di missione 2005 e 2006. Bologna. (\*)
164. La rappresentazione del capitale intellettuale nelle organizzazioni sanitarie. Bologna. (\*)
165. L'accreditamento istituzionale in Emilia-Romagna. Studio pilota sull'impatto del processo di accreditamento presso l'Azienda USL di Ferrara. Bologna. (\*)
166. Assistenza all'ictus. Modelli organizzativi regionali. Bologna. (\*)
167. La chirurgia robotica: il robot da Vinci. ORientamenti 1. Bologna. (\*)
168. Educazione continua in medicina in Emilia-Romagna. Rapporto 2007. Bologna. (\*)
169. Le opinioni dei professionisti della sanità sulla formazione continua. Bologna. (\*)
170. Per un Osservatorio nazionale sulla qualità dell'Educazione continua in medicina. Bologna. (\*)
171. Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2007. Bologna. (\*)

## 2009

172. La produzione di raccomandazioni cliniche con il metodo GRADE. L'esperienza sui farmaci oncologici. Bologna. (\*)
173. Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2007. Bologna. (\*)

- 174.** I tutor per la formazione nel Servizio sanitario regionale dell'Emilia-Romagna. Rapporto preliminare. Bologna. (\*)
- 175.** Percorso nascita e qualità percepita. Analisi bibliografica. Bologna. (\*)
- 176.** Utilizzo di farmaci antibatterici e antimicotici in ambito ospedaliero in Emilia-Romagna. Rapporto 2007. Bologna. (\*)
- 177.** Ricerca e innovazione tecnologica in sanità. Opportunità e problemi delle forme di collaborazione tra Aziende sanitarie e imprenditoria biomedicale. Bologna. (\*)
- 178.** Profili di assistenza degli ospiti delle strutture residenziali per anziani. La sperimentazione del Sistema RUG III in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 179.** Profili di assistenza e costi del diabete in Emilia-Romagna. Analisi empirica attraverso dati amministrativi (2005 - 2007). Bologna. (\*)
- 180.** La sperimentazione dell'audit civico in Emilia-Romagna: riflessioni e prospettive. Bologna. (\*)
- 181.** Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2008. Bologna. (\*)
- 182.** La ricerca come attività istituzionale del Servizio sanitario regionale. Principi generali e indirizzi operativi per le Aziende sanitarie dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 183.** I Comitati etici locali in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 184.** Il Programma di ricerca Regione-Università. 2007-2009. Bologna. (\*)
- 185.** Il Programma Ricerca e innovazione (PRI E-R) dell'Emilia-Romagna. Report delle attività 2005-2008. Bologna. (\*)
- 186.** Le medicine non convenzionali e il Servizio sanitario dell'Emilia-Romagna. Un approccio sperimentale. Bologna. (\*)
- 187.** Studi per l'integrazione delle medicine non convenzionali. 2006-2008. Bologna. (\*)

## 2010

- 188.** Misure di prevenzione e controllo di infezioni e lesioni da pressione. Risultati di un progetto di miglioramento nelle strutture residenziali per anziani. Bologna. (\*)
- 189.** "Cure pulite sono cure più sicure" - Rapporto finale della campagna nazionale OMS. Bologna. (\*)
- 190.** Infezioni delle vie urinarie nell'adulto. Linea guida regionale. Bologna. (\*)
- 191.** I contratti di servizio tra Enti locali e ASP in Emilia-Romagna. Linee guida per il governo dei rapporti di committenza. Bologna.
- 192.** La *governance* delle politiche per la salute e il benessere sociale in Emilia-Romagna. Opportunità per lo sviluppo e il miglioramento. Bologna. (\*)
- 193.** Il *mobbing* tra istanze individuali e di gruppo. Analisi di un'organizzazione aziendale attraverso la tecnica del *focus group*. Bologna. (\*)
- 194.** Linee di indirizzo per trattare il dolore in area medica. Bologna.
- 195.** Indagine sul dolore negli ospedali e negli *hospice* dell'Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 196.** Evoluzione delle Unità di terapia intensiva coronarica in Emilia-Romagna. Analisi empirica dopo implementazione della rete cardiologica per l'infarto miocardico acuto. Bologna. (\*)
- 197.** TB FLAG BAG. La borsa degli strumenti per l'assistenza di base ai pazienti con tubercolosi. Percorso formativo per MMG e PLS. Bologna.
- 198.** La ricerca sociale e socio-sanitaria a livello locale in Emilia-Romagna. Primo censimento. Bologna. (\*)
- 199.** Innovative radiation treatment in cancer: IGRT/IMRT. Health Technology Assessment. ORientamenti 2. Bologna. (\*)
- 200.** Tredici anni di SIRS - Servizio informativo per i rappresentanti per la sicurezza. Bologna. (\*)
- 201.** Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2008. Bologna. (\*)
- 202.** Master in Politiche e gestione nella sanità, Europa - America latina. Tracce del percorso didattico in Emilia-Romagna, 2009-2010. Bologna. (\*)

## 2011

- 203. Buone pratiche infermieristiche per il controllo delle infezioni nelle Unità di terapia intensiva. Bologna.
- 204. Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2009. Bologna. (\*)
- 205. L'informazione nella diagnostica pre-natale. Il punto di vista delle utenti e degli operatori. Bologna. (\*)
- 206. Contributi per la programmazione e la rendicontazione distrettuale. Bologna. (\*)
- 207. Criteria for appropriate use of FDG-PET in breast cancer. ORientamenti 3. Bologna. (\*)
- 208. Il ruolo dei professionisti nell'acquisizione delle tecnologie: il caso della protesi d'anca. Bologna. (\*)
- 209. Criteria for appropriate use of FDG-PET in esophageal cancer. ORientamenti 4. Bologna. (\*)
- 210. Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2009. Bologna. (\*)
- 211. Criteria for appropriate use of FDG-PET in colorectal cancer. ORientamenti 5. Bologna. (\*)
- 212. Mortalità e morbosità materna in Emilia-Romagna. Rapporto 2001-2007. Bologna. (\*)
- 213. Atlante della mortalità in Emilia-Romagna 2003-2007. Bologna.
- 214. Atlante della mortalità in Emilia-Romagna 2008-2009. Bologna. (\*)
- 215. "Fidatevi dei pazienti". La qualità percepita nei Centri di salute mentale e nei Servizi per le dipendenze patologiche. Bologna. (\*)
- 216. Piano programma 2011-2013. Agenzia sanitaria e sociale regionale. Bologna. (\*)
- 217. La salute della popolazione immigrata in Emilia-Romagna. Contributo per un rapporto regionale. Bologna.

## 2012

- 218. La valutazione multidimensionale del paziente anziano. Applicazione di strumenti nei percorsi di continuità assistenziale. Bologna. (\*)
- 219. Criteria for appropriate use of FDG-PET in lung cancer. ORientamenti 6. Bologna. (\*)
- 220. Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2010. Bologna. (\*)
- 221. Criteria for appropriate use of FDG-PET in head and neck cancer. ORientamenti 7. Bologna. (\*)
- 222. Linee guida per la predisposizione di un Bilancio sociale di ambito distrettuale. Bologna. (\*)
- 223. Analisi e misurazione dei rischi nelle organizzazioni sanitarie. Bologna. (\*)
- 224. Il percorso assistenziale integrato nei pazienti con grave cerebrolesione acquisita. Fase acuta e post-acuta. Analisi comparativa dei modelli organizzativi regionali. Bologna. (\*)
- 225. Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2010. Bologna.
- 226. La ricerca e le politiche sociali e socio-sanitarie in Emilia-Romagna. Applicazione e approcci per la valutazione. Bologna.
- 227. Criteria for appropriate use of FDG-PET in malignant lymphoma. ORientamenti 8. Bologna. (\*)
- 228. Linee guida per la stesura e l'utilizzo della Carta dei servizi delle ASP. Bologna. (\*)
- 229. Indagine sul dolore negli ospedali, negli hospice e in assistenza domiciliare in Emilia-Romagna. Bologna.
- 230. Le segnalazioni dei cittadini agli URP delle Aziende sanitarie. Report regionale 2011. Bologna. (\*)
- 231. *Incident reporting* in Emilia-Romagna: stato dell'arte e sviluppi futuri. Bologna. (\*)

## 2013

- 232. La nascita pretermine in Emilia-Romagna. Anni 2004-2009. Bologna.
- 233. La qualità del servizio sociale territoriale in Emilia-Romagna. Bologna.
- 234. Sorveglianza dell'antibioticoresistenza e uso di antibiotici sistemici in Emilia-Romagna. Rapporto 2011. Bologna.

- 235.** La ricerca sociale e sociosanitaria: gli attori pubblici coinvolti. Indagine online in Emilia-Romagna. Bologna.
- 236.** Valutazione multidimensionale dei percorsi di continuità assistenziale. Gestione sul territorio secondo il chronic care model. Bologna. (\*)

#### **2014**

- 237.** Misurazione della qualità dei servizi alla persona. Risultati di un progetto regionale. Bologna.
- 238.** Esiti riferiti dal paziente. Concetti, metodi, strumenti. Bologna. (\*)
- 239.** Risorse umane in sanità: per una previsione dei fabbisogni in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)
- 240.** Programma regionale per i disturbi del comportamento alimentare. Contributi 2009-2012. Bologna.
- 241.** Tante reti, tanti paradigmi. Network analysis in sanità. Bologna. (\*)
- 242.** Progetto regionale SOS.net - Rete sale operatorie sicure. 2011-2012. Bologna. (\*)
- 243.** Il Programma di ricerca Regione-Università dell'Emilia-Romagna. L'esperienza dal 2007 al 2013. Bologna. (\*)
- 244.** Qualità percepita nei Centri per i disturbi cognitivi. Materiali e proposte. Bologna. (\*)
- 245.** Chi ascolta, cambia! Segnalazioni dei cittadini e qualità percepita nelle Aziende sanitarie. Bologna.
- 246.** I tutor per la formazione nelle Aziende sanitarie dell'Emilia Romagna - Area vasta Emilia Nord. Bologna. (\*)
- 247.** Automonitoraggio della glicemia e terapia insulinica iniettiva nel diabete mellito. Sintesi comparativa delle linee guida internazionali. Bologna. (\*)
- 248.** Dispositivi per il monitoraggio continuo del glucosio e l'infusione continua di insulina nel diabete mellito Sintesi comparativa delle linee guida internazionali. Bologna. (\*)

#### **2015**

- 249.** Teatralmente. Una valutazione d'esito applicata al Progetto regionale "Teatro e salute mentale". Bologna. (\*)
- 250.** Qualcosa non ha funzionato: possiamo imparare? Il sistema dell'incident reporting in Emilia-Romagna. 2012-2013. Bologna. (\*)
- 251.** Famiglie e famiglie "multiproblematiche". Orientamenti metodologici e linee operative per affrontare la complessità. Bologna. (\*)
- 252.** Disturbi dello spettro autistico. Il Progetto regionale per i bambini 0-6 anni. Bologna. (\*)
- 253.** Faringotonsillite in età pediatrica. Linea guida regionale. Bologna. (\*)
- 254.** Otite media acuta in età pediatrica. Linea guida regionale. Bologna. (\*)
- 255.** Evoluzione del *welfare* regionale nel contesto del federalismo. Bologna. (\*)

#### **2016**

- 256.** I Saggi. Una Casa per la salute della comunità. Bologna.
- 257.** Atlante della mortalità in Emilia-Romagna 2009-2013. Bologna. (\*)
- 258.** Dossier formativo di gruppo in Emilia-Romagna: esperienze e prospettive. Bologna. (\*)
- 259.** L'assistenza nel fine vita in oncologia. Valutazioni da dati amministrativi in Emilia-Romagna. Bologna. (\*)

#### **2017**

- 260.** Welfare dell'aggancio. Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia. Bologna. (\*)

