



À LOGON

senza parole non contato improbabile ineffabile incalcolabile irrazionale assurdo contro logica



Il Bilancio Sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud

(Angela Regio)

Introduzione	3
1. Significati e usi del bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud	
1.1 Le ragioni della redazione del bilancio sociale	
1.2 Aspettative e utilizzo interno del bilancio sociale	
1.3 Le aspettative e l'utilizzo esterno del bilancio sociale	
1.4 I destinatari del nostro bilancio sociale	
2. Identità dell'organizzazione	
2.1 La storia dell'Associazione Comunità Progetto Sud	
2.2 La mission e la vision dell'organizzazione	
2.3 Il codice etico	
3. Il contesto territoriale di Lamezia Terme e le sue specificità: un'analisi	
4. Le politiche dell'Associazione Comunità Progetto Sud	
4.1 La politica sociale	
4.2 La politica delle risorse umane	
4.3 La politica della qualità	
4.4 La politica della comunicazione	
4.5 La politica delle reti	
Conclusioni	
Bibliografia	

Laddove tutti sanno cosa fare. Da novizia a membro effettivo di un'organizzazione del terzo settore: analisi e riflessioni

(Isabella Saraceni)

Introduzione	17
Capitolo 1	
Analisi organizzativa: servizio, ruolo, ambiente	
1.1 Il servizio: la Comunità Terapeutica Fandango	
1.2 Il ruolo	
1.3 L'ambiente	
Capitolo 2	
Punti di forza e di debolezza del sistema organizzativo	
2.1 Punti di forza e di debolezza rispetto al servizio	
2.2 Punti di forza e di debolezza rispetto al ruolo	
Capitolo 3	
Caso organizzativo: servizio e ruolo	
Conclusioni	
Bibliografia	

SOMMARIO

Il Bilancio Sociale

dell'Associazione Comunità Progetto Sud

Angela Regio

Introduzione

Se scrivere, in generale, è una "fatica nera" come dice Alessandro Lucchini¹ nel suo libro, lo è ancora di più per noi del cosiddetto "sociale" quando cerchiamo di mettere per iscritto pensieri e considerazioni che pur appartengono alla nostra prassi quotidiana. Infatti il nostro linguaggio, che rispecchia quello del gruppo, risulta spesso eccessivamente sintetico se non addirittura ostico per chi ci ascolta o ci legge. Lo sforzo è allora duplice: da una parte provare a ritradurre, in linguaggio corrente, concetti ed idee carichi di storia e di riflessioni, dall'altra parlare o scrivere in modo semplice, chiaro ed efficace.

Il motivo per cui ho scelto di mettermi alla prova nella scrittura della prima parte del Bilancio sociale del nostro ente, l'Associazione Comunità Progetto Sud, sta proprio in questo tentativo di rendere il più possibile comprensibile, alla maggior parte delle persone, i contenuti e i valori che muovono il nostro agire e che intendiamo trasmettere.

Prima però di iniziare è opportuno dare una definizione chiara dell'oggetto del lavoro rispondendo ad una semplice domanda: cos'è il Bilancio sociale?

Fino a qualche anno fa il suo utilizzo è stato esclusivo appannaggio di organizzazioni sociali sia profit che non profit. Nel 2006, invece, questa tecnica di rendicontazione sociale è stata sostenuta e favorita anche tramite un atto legislativo² redatto allo scopo di "promuovere, diffondere e sviluppare nelle amministrazioni pubbliche un orientamento teso a rendere accessibile, trasparente e valutabile il loro operato da parte dei cittadini, mediante l'adozione del bilancio sociale."

All'interno di questa importante direttiva il bilancio sociale è definito come "il documento, da realizzare con cadenza periodica, nel quale l'amministrazione riferisce, a beneficio di tutti i suoi interlocutori privati e pubblici, le scelte operate, le attività svolte e i servizi resi, dando conto delle risorse a tal fine utilizzate, descrivendo i suoi processi decisionali ed operativi." Questo strumento, si continua, ha la potenzialità di incidere in maniera fortemente positiva sulle relazioni che la pubblica amministrazione ha con il proprio contesto territoriale. "In particolare, esso può contribuire a migliorare:

- la dimensione contabile, in quanto può integrare e rivitalizzare il sistema di rendicontazione dell'uso delle risorse economico-finanziarie già adottato secondo le diverse discipline normative vigenti;
- la dimensione comunicativa, ponendosi, per il suo contenuto, al centro delle relazioni con i portatori di interesse;
- la dimensione della responsabilità politica, poiché si inserisce nel sistema della rappresentanza, attraverso una maggiore trasparenza e visibilità delle scelte politiche e una possibilità di valutazione della capacità di governo;
- la dimensione di funzionamento, in quanto responsabilizza le amministrazioni alla sostenibilità della spesa pubblica, anche con riferimento ai nuovi vincoli posti dal patto di stabilità europeo e dalle azioni di risanamento del deficit pubblico;
- la dimensione strategico-organizzativa, come strumento efficace per riorientare, nell'ottica del cittadino, i processi di pianificazione, programmazione e controllo e per ripensare l'assetto organizzativo dell'ente;
- la dimensione professionale, in quanto orienta l'organizzazione del lavoro alla consapevolezza e al miglioramento dei risultati prodotti per i destinatari, valorizzando e sviluppando le competenze e le professionalità e fornendo nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione degli operatori."

A questa esaustiva definizione del bilancio sociale seguono delle linee guida per la sua corretta redazione e sono proprio ad esse che ho fatto riferimento in questo lavoro.

¹ A. Lucchini, *Scrivere. Una fatica nera. Consigli pratici per la comunicazione scritta nel lavoro*, I quaderni di Comunico, Milano, 1996

² Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 17 febbraio 2006 artt. 1 e seguenti

1. Significati e usi del bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud

1.1 Le ragioni della redazione del bilancio sociale

Un gruppo che diviene operativo nel sociale, va oltre lo spontaneismo. Si attrezza per costruire risposte concrete a problematiche socio-culturali reali, parte con una *idealità* più che con una idea. Si avvia ad operare e si struttura con la consapevolezza di dover sostenere una scommessa forte e significativa.

L'organizzazione Associazione Comunità Progetto Sud è da un po' che si cimenta ad elaborare e sperimentare strumenti di trasparenza, con l'obiettivo principale di verificare una adeguatezza o coerenza tra le attività e gli interventi che svolge ed i valori della sua mission e del suo codice etico.

Si è sperimentato, in particolare, che il Bilancio sociale tende a far emergere alcune precise modalità di lavoro del gruppo e ne fissa i contorni operativi e valoriali, collocandoli in una "*memoria*" ufficiale utile a tutti i suoi membri.

Quindi, l'idea del bilancio sociale nella nostra organizzazione, nasce dal bisogno di trovare mezzi e stra-

tegie operative che possano rendere visibili e trasparenti dati e risultati del nostro agire nel mondo dell'economia sociale e del non profit. Questo comporta costruire strumenti volti a mettere in luce i risultati sociali dell'organizzazione, utili a monitorare e a valutare con maggiore efficacia gli obiettivi che l'organizzazione ha prefissato nel suo statuto.

Dopo questa premessa generale, di seguito sintetizzo le motivazioni della redazione del Bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud.

Prima di tutto ciò che ci interessa è verificare la *redditività sociale* dei nostri interventi, cioè comprendere quanto essi (sia nelle modalità che nelle strategie) siano in grado di produrre dei cambiamenti non solo sulle condizioni, ma anche sulle capacità delle persone alle quali vengono rivolte e, in particolare, sulla loro capacità di rileggere e ripensare le proprie relazioni quotidiane per agire ed apportare cambiamenti nei propri contesti di vita.

La seconda ragione parte dalla considerazione che oggi al Sud, in aggiunta alle questioni economiche riguardanti i servizi che vengono gestiti, emerge l'importanza di sostenere il *valore del radicamento socia-*





le. Le organizzazioni che nascono e operano nei territori, mantengono rapporti di comunità "vicini" ed in controtendenza all'incalzare di iniziative di assistenza e di intervento sociale che vengono "forzate" da cooperative, associazioni, enti estranei alle regioni meridionali, ma economicamente forti e bene attrezzati. Questi ultimi, infatti, riescono ad aggiudicarsi appalti sottraendo così alle comunità locali benessere economico, opportunità di crescita professionale e competenze manageriali e progettuali. Fare bilancio sociale, allora, significa comprendere che bisogna arricchire e non impoverire le risorse sociali esistenti nei territori e, pertanto, significa anche resistere e progettare per non lasciare indebolire le capacità organizzative dei territori. Non solo. Fare bilancio sociale nei contesti territoriali significa anche *favorire la reciprocità* di influenza tra il mondo e gli interessi dell'economia ed i mondi e gli interessi delle fasce deboli. Sicuramente aiuta i gruppi, associazioni e cooperative locali, ad allargare le prospettive uscendo dalle ristrette visuali concentrate sull'Ente di appartenenza per dirigerle sulla crescita dei territori e della collettività.

Un altro perchè attiene al tema dell'investimento sul *capitale sociale*. Siamo partiti da una domanda principale: come possiamo mantenerci "generatori" di capitale sociale, pur nella dinamicità storico-culturale di

un territorio e di una organizzazione e nella continua mutevolezza che la "natura" stessa del capitale sociale esige?

L'esperienza di produzione di una porzione di capitale sociale, svolta dalla nostra organizzazione, ci ha senz'altro aiutato in una rigenerazione continua e quindi in definitiva a mantenerci saldi nella nostra mission di *comunità che progetta al sud*. In questo anche fare bilancio sociale condiviso aiuta e tanto. Spesso, però, è alto, nel meridione, il rischio che proviene dal bisogno che ogni organizzazione ha di autoconservarsi nella lotta per la sopravvivenza e questo mette anche in pericolo il pensiero critico, la capacità di ragionare e riflettere intorno alle questioni di *democrazia sociale*, da parte delle organizzazioni. Tutto il Terzo settore si trova costantemente davanti a un bivio: intradarsi verso una direzione che privilegia esclusivamente la gestione di servizi, il lavoro sociale, le specializzazioni professionali o continuare a perseguire comunque la via dell'assunzione e del rafforzamento del proprio ruolo di attore sociale culturalmente significativo e "politicizzato", *capace di responsabilità collettive e generatore di capitale sociale*. In un Sud dove le cause di esclusione sociale sono sostanzialmente di natura collettiva e cioè economica, finanziaria, politica e culturale, crediamo di non poter rimanere relegati nel compito dei buoni assistenti di persone e di categorie sociali in difficoltà!

Ecco le ragioni che ci spingono alla redazione del bilancio sociale: i prodotti elaborati collettivamente, sono diffusi e messi anche sul sito del gruppo, perché non riguardano solo il fare dei servizi o la trasparenza dei bilanci. Essi infatti sono strumenti di comunicazione dentro e fuori il gruppo stesso, comunicano con le persone che si rivolgono ai servizi, comunicano con la nostra realtà associativa, con i lavoratori interni, con la rete dei servizi del territorio, con l'intera comunità sociale, politica ed economica nella quale siamo radicati.

1.2 Le aspettative e l'utilizzo interno del bilancio sociale

In tutti questi anni redigere il bilancio sociale ha, per noi, significato l'introduzione di una nuova mentalità operativa capace di creare le condizioni per fare i necessari salti di qualità nel governo dell'organizzazione. E non solo. Il lavoro sul bilancio sociale ci permette di conoscere meglio e quindi di mantenere i diversi fili della memoria che ormai si intrecciano nella nostra organizzazione: favorire e rendere esplicita questa pluralità delle memorie significa accogliere anche la pluralità delle identità interne che si sono andate costruendo; in sostanza significa divenire sempre più consapevoli che il "sé" del nostro gruppo non è unico ma è più vero "al plurale".

In questo quadro l'utilizzo interno del nostro bilancio sociale è proteso a:

- verificare se le nostre attività si discostano o no dall'orizzonte valoriale e dalle politiche sociali che stanno a capo del nostro agire e della nostra mission;
- valutare i risultati conseguiti, rilevare alcuni nodi critici e riflettere sull'efficacia degli interventi realizzati nonché sui costi e i benefici;
- far acquisire maggiore consapevolezza in coloro che ricoprono ruoli di responsabilità nell'organizzazione;
- comunicare e confrontarsi con tutta la nostra realtà associativa, con i destinatari ed i fruitori dei nostri interventi, con i nostri operatori e volontari;
- riflettere e valutare l'efficacia del lavoro sociale svolto nel contesto calabrese;
- orientarci nelle scelte future riguardo alle politiche e agli obiettivi sociali da assumere.

1.3 Aspettative e utilizzo esterno del bilancio sociale

Riteniamo che all'esterno il bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud possa dire, principalmente, almeno tre cose.

Innanzitutto questa rendicontazione sociale tende a rendere espliciti dei *crediti sociali* altrimenti non evidenziati: si tratta di ciò che una organizzazione come la nostra accumula dedicando tempi (ore) e spazi, relazioni umane e attività (interventi) che vanno al di là delle prestazioni convenzionate o richieste. Adoperarsi nel quantificare tali crediti sociali è un modo per evidenziare la ricchezza sociale che le organizzazioni apportano in una comunità locale. Far emergere ciò modifica il senso della nostra presenza nel territorio: essere presenti in una comunità locale, intrecciare relazioni, fare in modo che la gente che proviene da storie di emarginazione divenga protagonista del proprio destino e senta l'appartenenza a "quella" comunità locale, muta la cultura stessa della città e del paese in una cultura più sociale e solidale. La cultura sociale, il senso di appartenenza di una comunità locale, il protagonismo individuale e collettivo, di conseguenza, si accrescono e tutto ciò diviene beneficio sociale difficilmente quantificabile, ma sicuramente riconoscibile.

In secondo luogo, nell'orizzonte culturale e valoriale, è importante assumersi, come impresa del non profit, la *responsabilità sociale* che trova poi attuazione nelle scelte e nelle pratiche quotidiane dell'organizzazione. Queste scelte e queste pratiche hanno bisogno di essere esplicitate attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi e di gestione, quali il bilancio sociale, che permettano di poter comunicare e dimostrare i comportamenti dell'ente e quindi di essere valutati in relazione all'impatto sociale nel contesto territoriale. Infine, rendere pubblico il nostro bilancio sociale porta con sé la speranza che la trasparenza delle operatività quotidiane del sociale e dal sociale possa avere una valenza collettiva a cascata volta al *rendere conto dell'utilizzo dei beni comuni*. Lo sguardo, in questo senso, è rivolto non solo ad altri soggetti del privato non profit, ma anche ai servizi del pubblico e alle istituzioni perché facilitino al loro interno procedure valutative ed informative sui propri comportamenti e sulle proprie scelte.

1.4 I destinatari del nostro bilancio sociale

I portatori di interesse (o stakeholder) sono i soggetti che interagiscono con la nostra organizzazione e possono influenzare ed essere influenzati da essa. Esplicitare la mappa dei nostri interlocutori indica il sistema complesso di relazioni e di aspettative che esistono con l'organizzazione ed evidenzia le diverse interazioni che l'organizzazione ha costruito nell'ambito del contesto territoriale.

I nostri interlocutori si differenziano in interni ed esterni in base al rapporto di coinvolgimento che hanno con l'organizzazione.

Gli stakeholder interni sono:

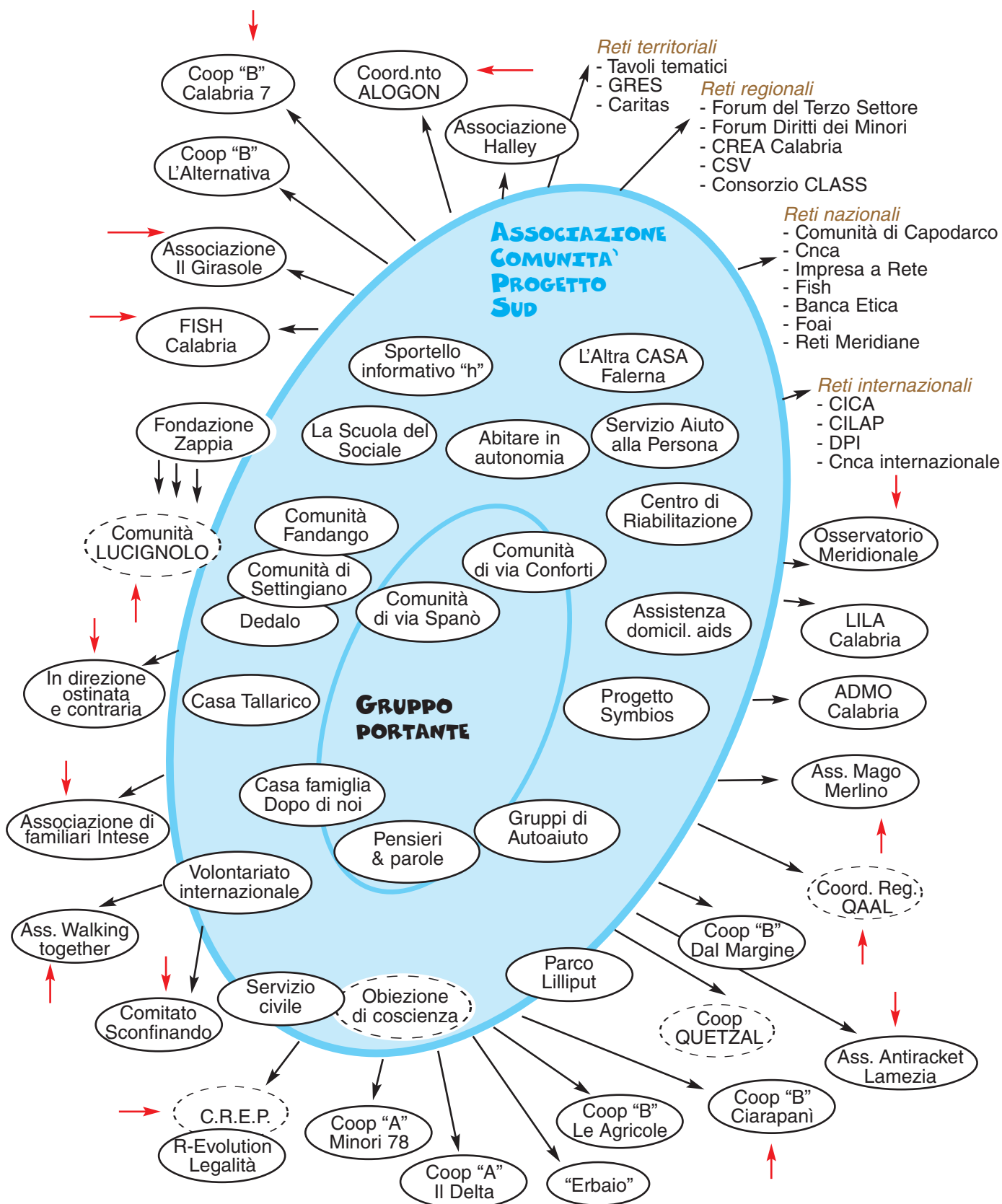
- *le persone*: i fruitori e le fruitrici dei servizi, le persone accolte, le rappresentanze interne degli utenti, i soci e le socie, le lavoratrici e i lavoratori, le collaboratrici e i collaboratori, i consulenti e le consulenti, i volontari e le volontarie, le tirocinanti e i tirocinanti, i giovani e le giovani del servizio civile;
- *i servizi*: il centro di riabilitazione, le comunità terapeutiche Fandango, la casa famiglia *Dopo di noi*, il servizio socio-assistenziale *l'Altra Casa*;
- *i progetti*: Abitare in autonomia, Simbyos, il Gioco; i tirocini formativi e di addestramento; il servizio civile;
- *le attività*: di animazione territoriale attraverso il parco giochi Lilliput, di sostegno a gruppi e a singoli in sofferenza mentale, di tutela dei diritti con lo sportello apposito, di educazione alla legalità, di prevenzione alle tossicodipendenze;
- *le aree funzionali*: di governance dell'organizzazione, di ragioneria e finanza, di progettazione e di formazione attraverso la Scuola del sociale.

Gli stakeholder esterni sono:

- *le istituzioni*: le Aziende Sanitarie, regionali e nazionali, gli Enti locali, le Provincie, la Regione Calabria;
- *i servizi territoriali*: dei Comuni e delle ASP;
- *la Caritas diocesana*;
- *le scuole*: di ogni ordine e grado e le Università;
- *i coordinamenti locali*: il GRES (coordinamento per la governance della rete e dei servizi);
- *i coordinamenti regionali*: Alogon, Forum Terzo settore, Crea Calabria, Coordinamento dei Centri di Riabilitazione, CSV, consorzio CLASS, Forum Diritti dei Minori;
- *i coordinamenti nazionali*: Comunità di Capodarco, CNCA, Forum del terzo settore, Lila, Fish, Cilap, Cica Ong, Foai, Impresa a rete, Reti meridiane, Banca Etica;
- *banche e finanziarie*: Banca Etica; Monte dei Paschi;
- *fornitori*: commercianti all'ingrosso e al dettaglio, Banco alimentare, aziende di manutenzione strumenti, mezzi, strutture e per i servizi della sicurezza;
- *la comunità locale*: cittadini, testimoni privilegiati territoriali, centri sociali, culturali e sportivi, agenzie educative, parrocchie.



Associazione Comunità Progetto Sud - Onlus Via Conforti snc - 88046 Lamezia Terme (Cz)
Tel. 0968.23297 Fax 0968.26910 E-mail: cps@c-progettosud.it www.c-progettosud.it



2. Identità dell'organizzazione

2.1 La storia dell'Associazione Comunità Progetto Sud

Nei primi anni settanta la Comunità di Capodarco, nata nel 1966, dà inizio ad una sua articolazione sul territorio nazionale: nascono così, in più territori, nuove comunità completamente autonome dalla casa madre. Ogni nuova comunità si radica all'interno di uno specifico territorio ed è retta da persone che portano con sé i valori iniziali: la condivisione, l'accoglienza, l'autogestione, la progettualità. Le comunità che nascono sono frutto di un processo di istituzionalizzazione dell'Ente comunità di Capodarco, ma nella realtà questo processo diventa, nell'esperienza dei singoli gruppi, un nuovo *stato nascente*, una esplorazione del possibile vissuta da altri protagonisti calati all'interno di specifici contesti territoriali.

Proprio come progetto nasce il 20 ottobre 1976 la Comunità Progetto Sud di Lamezia Terme. Il gruppo iniziale è composto da maschi e femmine; di questi 15 persone sono disabili con handicap lieve, medio e grave e 4 sono i volontari/comunitari a tempo pieno, più un obiettore di coscienza in servizio civile. C'è anche una coppia di sposi "mista", persona disabile e non, con una bambina (altre coppie si formeranno in seguito). Immediatamente il gruppo affronta il problema del lavoro. Le attività produttive del laboratorio del rame e delle cornici iniziano e le vendite dei prodotti costituiscono per i primi undici anni l'unica fonte di sostentamento dell'intera organizzazione. Il gruppo che fa comunità stabilmente dispone di una cassa comune con cui si affrontano i bisogni dei componenti e si sostengono i progetti di utilità collettiva. Da subito si dà inizio ad attività di sensibilizzazione nella città: innumerevoli incontri con parrocchie, gruppi, scuole, associazioni, per spiegare, informare, coinvolgere sulle tematiche dell'handicap e dell'emarginazione.

Il primo nucleo della Comunità Progetto Sud si porta dietro l'esperienza di Capodarco ma nello stesso tempo vive la propria stagione fondativa e va definendosi con una propria identità all'interno di un contesto specifico calabrese.

Al suo interno il gruppo sperimenta, nel vivere quotidiano, il *fare comunità* tra persone differenti non solo per l'assenza o meno della disabilità, ma anche per



provenienza geografica e per riferimenti culturali, etici, religiosi. Dà concretamente risposta ad alcune persone disabili altrimenti costrette ad emigrare al nord o venire "sepolti" dentro le mura degli istituti "raccoltutto" esistenti al sud. Cresce insieme accogliendo, per periodi brevi o lunghi, chi bussava alla porta per bisogno, per necessità o per idealità e a tutti propone la pratica di una vita comune fatta di autogestione concreta, sia economica che del quotidiano, un metodo decisionale a livello paritario, impegni lavorativi semplici ma produttivi, un confronto aperto sulla progettualità futura e sui possibili compagni di viaggio. La porta è aperta: c'è chi entra per un periodo per riprendere fiato dalle pesantezze della vita, o fino a che non definisce meglio il percorso di vita personale, chi sceglie di sostare più a lungo, chi mette radici. La Comunità Progetto Sud si pone da subito in dialettica con il territorio e con gli enti locali: attraverso il tema dei diritti si afferma l'importanza dei doveri delle pubbliche amministrazioni per un corretto funzionamento dei servizi pubblici e, accanto a questo, una solidarietà pubblica che vale per l'intera società, gli operatori dei servizi, delle stesse persone fruitrici e dei gruppi sociali, di volontariato e non.

Il territorio di intervento non è solo quello locale, ma via via diventa quello regionale: le esperienze del piccolo gruppo dei "comunitari", fatte di cultura e di lavoro, di autonomia e di progettualità, spingono i componenti a tentare di diffondere anche altrove tali

esperienze di comunità autogestite e la cultura del protagonismo dei disabili.

La Comunità Progetto Sud, insieme ad altri, crea così movimento in Calabria con il duplice obiettivo di sviluppare consapevolezza delle personali storie di emarginazione e di operare, anche attraverso l'elaborazione di proposte di leggi sociali mancanti, per l'acquisizione dei diritti fondamentali di cittadinanza.

La natura originaria dell'intrapresa, la sua composizione ed i primissimi processi hanno stabilito le strategie e gli sviluppi futuri dell'organizzazione.

Attraverso tutte le sue fasi evolutive l'organizzazione, divenuta nel tempo Associazione Comunità Progetto Sud, ha appreso una sua modalità di combinare le forze e il suo capitale sociale. In una certa maniera si può dire che l'organizzazione è divenuta nel tempo più esperta e più sicura nelle sue interazioni con l'ambiente circostante, quindi più pronta ad assumere le sfide e gestire i rischi. La forza dell'innovazione (sostenuta internamente ed esternamente) ha condotto il gruppo ad una forma di organizzazione "ad hoc" (struttura organizzativa semplice che crea "ad hoc" attività e responsabilità: un tipo di gestione rivolta all'imprevedibilità, alla flessibilità ed alla cultura dei compiti che si contrappone alla cultura burocratica) e in tale forma essa si struttura in maniera da poter fronteggiare l'aumentata domanda da parte dei suoi membri e dell'ambiente.

In tutti questi anni la Comunità Progetto Sud ha aperto altri servizi sia nel campo della disabilità che delle tossicodipendenze, ha imbastito relazioni e costruito reti, ha elaborato strategie per una economia sociale facendo nascere altre cooperative, si è aperta alle tante e nuove problematiche del disagio, alle cosiddette nuove e vecchie povertà, è diventata un punto di riferimento per la promozione sociale dei territori.

Attualmente le sue aree di attività sono:

- la gestione di servizi (per persone disabili e tossicodipendenti);
- la gestione di progetti specifici (sull'HIV e Aids, sul disagio psichiatrico, per gli stranieri, per la prevenzione agli abusi sui minori)
- l'accoglienza all'interno delle comunità di vita;
- la promozione e l'accompagnamento di gruppi;
- la promozione e la cura delle reti;
- l'economia sociale;
- la prevenzione;

- la promozione delle politiche (sociali, delle risorse umane, della qualità, della comunicazione, delle reti sociali);
- la formazione;
- l'informazione sociale;
- la ricerca e la progettualità;
- la progettazione sociale;
- l'advocacy.

2.2 La mission e la vision dell'organizzazione

La Comunità Progetto Sud è una Onlus indipendente e regolata internamente. Essa nasce con gli intenti di fare comunità e di individuare risposte concrete di inclusione sociale per coloro che subiscono emarginazione a causa di problemi di handicap, di povertà, di tossicodipendenza, di disagio giovanile, di aids.

La comunità, oggi anche Associazione di Promozione Sociale, è un *gruppo di gruppi* che: gestiscono servizi e iniziative sociali; promuovono politiche e cambiamento sociale; cercano di costruire coesione e radicamento sociale nel territorio attraverso la promozione della partecipazione ai diritti di cittadinanza delle persone vulnerabili; creano reti di solidarietà e servizi sociali innovativi; avviano percorsi di autonomia per gruppi di base; favoriscono la diffusione di politiche sociali eque; realizzano progetti occupazionali nel settore del lavoro sociale; sperimentano sistemi di convivialità e di accoglienza.

Punta a fare cultura solidale valorizzando le esperienze di vita associativa, elaborando materiali e pubblicazioni tra cui la rivista "Alogon", approfondendo tematiche per lo sviluppo sostenibile dei territori e gestendo una scuola di formazione denominata "La scuola del sociale".

Il logo del gruppo è un fiorellino azzurro con contorno bianco e con cinque petali, differenti l'uno dall'altro ad indicare la pluralità delle identità del gruppo.

2.3 Il codice etico

Fare memoria è anche guardare avanti. La produzione di un codice etico di comportamento per il futuro, connesso con i valori di riferimento e la mission del gruppo, permette di costruire questa memoria.

Il codice etico si costruisce dal di dentro del gruppo. Tocca le motivazioni condivise dai componenti.

Esprime aspetti, regole, stili di intervento e di approccio, che ne caratterizzano l'operare. Offre ai soci e al contesto parametri noti di lettura delle scelte concrete e dell'essere del gruppo. E questo crea la memoria "in avanti".

Il nugolo dei valori condivisi dal gruppo originario, che ha costituito "l'imprinting" della Comunità Progetto Sud, si può sintetizzare in tre "parole-chiave": *emarginazione, pace e ambiente*. Esse sono espressione di quel dialogo che avviene nel cammino di un gruppo con componenti che vogliono essere attori delle relazioni tra di loro e col contesto sociale; perciò sono parole che vengono continuamente reinterpretate con l'evolversi degli eventi storici e culturali.

Emarginazione è la parola per dire l'attenzione particolare alle persone più deboli della società. Sottolinea che la comunità si allea con esse per costruire convivenza umana, integrazione sociale e lavorativa. L'idealità è quella di voler mettere la persona, qualsiasi persona con la sua identità, le sue risorse e differenze, limiti e handicap, al centro del sistema sociale ed economico, dei servizi e dei "poteri". Si vuole condividere con le persone, le famiglie e i gruppi, l'impegno per la tutela dei diritti fondamentali, lo sviluppo delle libertà, la cura di relazioni accoglienti.

Pace è una parola nata in risposta alle sopraffazioni e alle strategie del terrore portate avanti dai grandi blocchi planetari di potere e dai conflitti bellici più circoscritti. Essa ha mobilitato ad iniziative di pacifismo e di servizio civile alternativo a quello militare; si è declinata in forme di educazione alla legalità e alla nonviolenza; si è tradotta in progetti di "socializzazione del territorio" in zone ad alto tasso mafioso e di criminalità organizzata. Si è riformulata anche attraverso altre parole, quali "gratuità" e "tenerezza".

Ambiente è una parola che rappresenta un quadro di valori poliedrico, nei suoi significati di ecosistema e di territorio. È una parola che rimanda "ai beni comuni da fruire in comune", come l'acqua, l'aria, il suolo, l'energia, il mare, ai beni non privatizzabili e non commerciabili. Tocca valori inerenti la "salvaguardia del creato" e la responsabilità etica verso l'habitat, ricordandoci che con le risorse disponibili si potrebbe sfamare più del doppio dell'umanità oggi esistente, evitando il genocidio dei poveri che il nostro mondo continua a perpetrare.



3. Il contesto territoriale di Lamezia Terme e le sue specificità: un'analisi

Il Piano Strategico del Comune di Lamezia Terme approvato a febbraio 2009 e denominato "Lamezia Terme Città aperta e del Mediterraneo"³, analizza il territorio lametino evidenziando alcune sue caratteristiche che qui sintetizzo brevemente.

A livello demografico l'area del comprensorio lametino si presenta variegata: nei comuni di montagna e di pianura si registra una sempre maggiore tendenza alla riduzione delle nascite, nel comune di Lamezia Terme la popolazione è stabile, nei comuni di collina litoranea vi è un incremento positivo. La ridistribuzione della popolazione residente all'interno delle diverse aree del comprensorio è abbastanza stabile rispetto agli inizi anni Novanta.

Il mercato del lavoro registra una riduzione del tasso di disoccupazione ed un maggiore incremento del tasso di occupazione rispetto al dato medio della provincia di Catanzaro e della intera regione. Anche se viene sottolineato come, specie all'interno del comune, i maggiori problemi di inserimento lavorativo, sono vissuti dai giovani spesso costretti a lasciare il territorio. Questo è da mettere in correlazione anche con gli scarsi insediamenti produttivi esistenti nell'intera area e la concentrazione di occupazione e di imprese solo a Lamezia Terme.

³ Disponibile sul sito www.comune.lamezia-terme.cz.it

All'interno del *sistema economico* del comprensorio, il comune è divenuto catalizzatore di attività economiche, grazie anche ad uno sviluppo delle attività terziarie (in particolare dei servizi professionali ed imprenditoriali, seguiti dai servizi pubblici sociali ed alla persona e dall'intermediazione e attività commerciali). Il settore primario continua a svolgere un ruolo importante per il comprensorio, specializzato nella coltivazione delle legnose agrarie (vite e olio), anche se esso è contraddistinto da una forte frammentazione aziendale all'interno della quale le microimprese, a conduzione familiare, occupano una quota estremamente rilevante del totale. L'economia comunale, quindi, è caratterizzata soprattutto dalla forte crescita dell'area dei servizi, escluso il commercio, relativi: ai settori delle attività immobiliari, informatiche, della ricerca, professionali e imprenditoriali; dei servizi sociali e alla persona; delle attività legate al turismo. Accanto a queste il settore della "distribuzione commerciale", soprattutto "all'ingrosso", mostra una buona tenuta rispetto all'arretramento del comparto in provincia ed in regione. Nel comparto industriale quello delle costruzioni e dell'edilizia concentra oltre la metà degli addetti totali del settore secondario del comune di Lamezia Terme e mostra un trend fortemente espansivo nell'ultimo decennio; mentre il sistema manifatturiero mostra al contrario una più diffusa frammentazione in tutto il circondario lametino, con la prevalente presenza di imprese di micro dimensioni nel territorio; in termini di specializzazioni produttive, vi è un arretramento del comparto dell'industria alimentare ed un avanzamento del settore della lavorazione di minerali non metalliferi e della produzione e fabbricazione di prodotti in metallo.

Accanto all'analisi sopra sintetizzata, nell'ultimo Piano strategico vengono individuate le risorse sulle quali Lamezia Terme può contare in termini di opportunità di sviluppo complessivo. Sinteticamente esse riguardano:

- il *patrimonio ambientale*, relativo principalmente alla posizione geografica ottimale nella quale Lamezia Terme è situata; al suo clima mite, all'acqua che attraversa il territorio e al patrimonio ambientale e naturale che parte dal mare e raggiunge la montagna.
- la *componente culturale*, è sottolineata dal patrimonio storico-culturale che, al momento, si sta arricchendo grazie a nuove scoperte archeologiche ma che racchiude grandi possibilità di rivisitazione e appropriazione della propria storia;

- il *tessuto sociale*, caratterizzato dalla presenza di numerose associazioni, dalla crescente consapevolezza della cittadinanza dell'importanza di agire con logiche diverse dall'individualismo rispetto all'insicurezza e alla criminalità organizzata, dalla volontà e la disponibilità degli imprenditori locali a partecipare attivamente allo sviluppo e alla crescita del territorio;

- la cosiddetta "*area vasta*", riguarda il ruolo che Lamezia Terme riveste rispetto al contesto territoriale in cui si colloca composto dai comuni limitrofi per i quali costituisce il centro dei servizi (scolastici, sanitari, di trasporto, commerciali, ecc.) e il luogo di riferimento per le politiche di sviluppo del territorio con il relativo ruolo di rappresentanza del comprensorio nei confronti degli enti locali, sovralocali e per la regione Calabria.

Rispetto al futuro di Lamezia Terme, il Piano strategico evidenzia alcune aree tematiche da approfondire e sviluppare:

- la *costruzione del senso di comunità*, attraverso: la creazione di un'identità condivisa; la messa in rete delle risorse materiali e immateriali presenti sul territorio; una maggiore conoscenza della cultura e della storia dei tre ex comuni; la creazione di punti di riferimento comuni nella città; l'unificazione della città e delle sue diverse parti anche da un punto di vista fisico (urbanistica, collegamenti, ecc.); l'attivazione di percorsi concreti sulla multiculturalità; la promozione della cittadinanza attiva e un lavoro attento sui quattro assi dell'inclusione (scuola, lavoro, salute e casa);
- la *sicurezza/legalità*, intesa come preconditione di qualsiasi forma di sviluppo del territorio, ha l'obiettivo di costruire le condizioni funzionali a ricreare un tessuto sociale lontano da logiche mafiose, di creare reti trasparenti di relazioni e di collaborazione e a garantire così l'avvio di dinamiche di sviluppo lineari ed efficaci del territorio;
- il *settore turistico*, individuato come un potenziale filone di sviluppo del territorio e che ha bisogno di un lavoro costante su tre direzioni: l'offerta turistica; i servizi; il fare sistema;
- il *settore agroalimentare*, che ha bisogno innanzitutto di una riorganizzazione del sistema produttivo a partire dai consorzi dei piccoli produttori, funzionale ad incrementare la capacità di risposta alla domanda, e successivamente un lavoro di completamento e ottimizzazione delle strutture produttive esistenti;
- l'*industria e il commercio*, da sviluppare all'interno di capacità imprenditoriali meno legate all'assisten-



vi di base, gestiti in maniera professionale con ricadute sociali diffuse, che dimostrano efficacia e imprenditività. Perché oggi al Sud c'è bisogno di considerare che a fianco ai beni materiali, descritti e analizzati all'interno di un bilancio economico e finanziario, vi è la capacità di costruire beni simbolici e relazionali per la qualità della vita sociale.

zialismo, prevede sia lo sviluppo del settore della logistica, dei servizi e dell'intermodalità, creando delle sinergie con il Porto di Gioia Tauro; sia lo sviluppo di nuovi settori, ad esempio, quelli legati alla sostenibilità, alla qualità dell'ambiente; sia il recupero delle lavorazioni tradizionali come quelle della ceramica;

- *il ruolo di cerniera di Lamezia Terme*, parte dall'acquisizione della consapevolezza che essa dovrà svolgere il suo ruolo in maniera più efficace e più concreta: il potenziamento dell'aeroporto, lo sviluppo del settore del trasporto merci (per il quale l'aeroporto dispone già delle infrastrutture) e la definizione di un piano di collegamenti intermodali.

Riguardo ai servizi sociali il Piano si limita ad evidenziare una loro positiva crescita ma in termini esclusivamente numerici. Quello che noi crediamo è che il sistema incompiuto di Welfare al Sud ha bisogno di motivazioni e pratiche diffuse - a livello amministrativo, sociale e culturale - che dimostrino che i servizi sociali non appartengono più ad un contesto residuale assistenzialistico, ma potranno favorire l'inclusione dei soggetti deboli della popolazione nella società, aiutare la crescita dei territori, indurre democrazia partecipativa.

I servizi sociali esistenti al Sud dovrebbero strategicamente riuscire a dar conto, proprio attraverso le loro attività sociali e i loro bilanci, non solo di quanto essi costano, ma soprattutto di "cosa" producono e quale valore sociale aggiunto apportano. Essi dovrebbero evidenziare l'importanza di essere sistemi organizzati

4. La governance e le politiche

4.2 La politica sociale

La politica sociale si occupa della dimensione sociale del vissuto delle persone e dei diritti di cittadinanza. Spesso le persone che incrociamo arrivano con dei vissuti appesantiti e bloccati che non fanno intravedere soluzioni e vie d'uscita. Allora, oltre alla risposta offerta e alla pretesa che le Amministrazioni pubbliche facciano bene i loro servizi, si comprende che c'è bisogno di un accompagnamento che definiamo pedagogico, di una relazione di aiuto, di un intervento che va orientato affinché la persona o la famiglia o il gruppo che si aiuta, cresca, fino al punto da diventare capace di fare a meno di noi e del pubblico. È il concetto di *empowerment* sul quale punta il nostro intervento sociale: dare una mano affinché si acquisisca la capacità e quindi il potere di divenire protagonisti primari della propria vita e dei suoi necessari cambiamenti.

Accanto a questo percorso, la comunità innesca *meccanismi di politicizzazione*, opera cioè in maniera che la situazione di bisogno per cui si sta impegnando diventi paradigma di altre condizioni similari. Questo costituisce una leva strategica per promuovere interventi di sistema, per interrogare e interrogarsi sulle possibili soluzioni, per assumersi collettivamente responsabilità sociali.

Allora la Comunità Progetto Sud agisce la sua politica sociale promuovendo:

- *la cura dei diritti, della legalità e della coesione sociale*: quel tipo di legalità che coinvolga la popolazione e coerentemente responsabilizzi le istituzioni e quel tipo di coesione sociale che sia socializzante, ampia e includente e non chiusa e antagonista del bene comune;
- *l'inclusione sociale*: che non è l'integrare all'interno di un contesto già dato chi vive ai margini, ma prendere atto delle diversità esistenti tra tutti gli esseri umani e farne motivo continuo di rivisitazione del nostro vivere sociale, delle strutture e delle organizzazioni che poniamo in essere, delle politiche e delle culture che le sottendono;
- *la promozione delle comunità territoriali*: progettare dal basso, socializzare e democratizzare i territori, ribellarsi a chi occupa spazi e diritti, rifiutando l'illegalità. Riteniamo ci sia bisogno di interventi diversificati che si rafforzino spingendosi oltre quelli ritenuti strettamente sociali, dando maggior consistenza anche ad altri settori quali la protezione civile, l'ambiente e l'energia, i beni culturali, gli stili di vita rispettosi della decrescita dei consumi, la cittadinanza partecipata, l'educazione a pratiche civiche costitutive e costruttive di comunità locali tra cui la solidarietà, la condivisione e l'accoglienza.

Per un gruppo come il nostro collocarsi in libertà, sganciato dai meccanismi di appartenenza ristretta, al fine di imbastire reciprocità e fiducia tra aree sociali differenti e spesso "distanti", va ritenuto importante tanto quanto gli stessi servizi che offre. Legalità e coesione sociale rappresentano un valore aggiunto necessario; un esito calcolato e talvolta azzardato.

4.2 La politica delle risorse umane

La politica delle risorse umane si riferisce all'attenzione e al sostegno che come Ente intendiamo promuovere nei confronti di tutte le persone che lavorano e collaborano con l'Associazione. Una organizzazione nata sotto la spinta di idealità forti ha bisogno di operatori che, qualsiasi sia il ruolo che ricoprono, diventino portatori di istanze di giustizia, solidarietà e partecipazione: operatori appassionati, qualificati e preparati.

Per accompagnare questa crescita la Comunità Progetto Sud promuove:

- *la formazione continua*: di tipo etico-valoriale, professionale-manageriale, politico-culturale, fatta sia individualmente che in gruppo. Non crediamo ai tecnicismi avulsi dai contesti politici, economici, culturali nei quali sono inseriti, né li riteniamo neutri rispetto ai valori in cui crediamo. Scommettiamo insieme sulla possibilità di coniugare efficacemente professionalità e attenzione alla persona, metodiche acquisite e continua ricerca, consolidamento di pratiche sperimentate e innovazione;
- *la valorizzazione di singoli*: attraverso l'affidamento di compiti per la sperimentazione personale e l'attribuzione di specifiche responsabilità. Crediamo sia importante che ciò avvenga facilitando la crescita di ogni operatore perchè non solo possa sentirsi parte del gruppo, ma sia e si pensi come un nuovo "iniziatore";
- *il riconoscimento e il rispetto dei diritti dei lavoratori* attraverso l'applicazione corretta dei contratti nazionali del lavoro e l'impegno dell'Ente ad assolvere puntualmente al pagamento dello stipendio.

4.3 La politica della qualità

Il concetto di qualità parte essenzialmente dalla ricerca di coerenza tra il fine giuridico e istituzionale per il quale il servizio esiste e l'offerta realmente erogata. Talvolta si ha la percezione che l'erogazione di servizi da parte delle amministrazioni pubbliche sia orientata più dalla necessità di allocare risorse, che dalla volontà di dare risposta ai bisogni sociali. In questo modo l'utente/cliente/fruitori non solo è privato del suo ruolo di attore principale nel sistema dei servizi sociali, ma vede anche disattesi i suoi diritti di cittadino. Di contro vi è anche la difficoltà a superare logiche individualistiche e familistiche, che impediscono tuttora di percepire il bisogno del singolo in chiave collettiva e democratica e quindi di esercitare funzioni di cittadinanza attiva.

Inoltre c'è la scarsissima fiducia nell'equità e nella giustizia delle amministrazioni: in questa assenza di regole chiare e trasparenti il cittadino/utente è privo dei riferimenti indispensabili per orientare il proprio agire e per chiedere conto di quello degli altri.

Le esperienze fatte dimostrano che laddove esiste realmente un sistema di qualità riscontrabile e riconosciuto, gli utenti non solo ne percepiscono gli effetti, ma sono anche più disponibili a contribuire al suo miglioramento.

La Comunità Progetto Sud persegue la sua politica della qualità attraverso:

- l'adozione della Carta dei Servizi per le attività accreditate con gli enti pubblici;
- la redazione dei bilanci sociali di settore e del bilancio sociale generale di ente;
- la certificazione di qualità ISO 9000 dei suoi servizi accreditati;
- la sua collocazione e connotazione all'interno del sistema dei servizi sociosanitari, locali, regionali e nazionali, e la sinergia con le realtà familiari e associative, con cui collabora in un assiduo lavoro di rete.

4.4 La politica della comunicazione

Per politica della comunicazione intendiamo quel "dire dentro" e "dire fuori" necessario perché il gruppo acquisti "significanza". Un gruppo non può non dire. Non può non dire dentro se stesso. I confronti a "tu per tu" sono i più veri, nel bene e nel male e anche i confronti per settori o per temi, quelli operativi o quelli istituzionali. Ma un gruppo non può non dire qualcosa anche al di fuori. Vi è un gioco di sguardi tra chi guarda il gruppo e il gruppo stesso. Altri gruppi ti guardano. Gli Enti locali ti guardano. La Chiesa ti guarda. I partiti ti guardano. E vi è un mutamento, un adeguamento, un' influenza che il gruppo governa oppure subisce. In questo gioco di sguardi, storico e concreto, il gruppo elabora e rielabora significati, rivede la sua memoria. Mette in gioco la trasmissione dei suoi valori e della sua memoria. Mette a confronto, giustamente, i significati che esso stesso ha "prodotto".

La Comunità Progetto Sud promuove la sua politica della comunicazione:

- *al suo interno*, attraverso: l'elaborazione di report e relazioni delle singole attività; gli eventi formativi di ente condotti con metodologie attive e partecipate; la produzione di video nei quali racchiudere immagini-suoni-parole coerenti con l'idea che si intende trasmettere sia ai nuovi arrivati che all'esterno; utilizzo delle e-mail interne per parteciparsi eventi e notizie significative;
- *all'esterno*, attraverso: la sua rivista trimestrale Alogon; il suo sito internet; articoli su giornali locali, regionali e nazionali; partecipazione a dibattiti/interviste radiofoniche e televisive; la pro-

mozione di eventi culturali quali convegni, seminari, ma anche feste pubbliche progettate, organizzate e realizzate.

4.5 La politica delle reti

Per politica delle reti si intende da una parte, la promozione e la costruzione di reti sociali locali, regionali, nazionali, europee e internazionali finalizzate alla collaborazione, alla sperimentazione di patti di collaborazione, con istituzioni, organizzazioni sociali ed economiche e agenzie educative; dall'altra l'ideazione e la proposizione di iniziative e percorsi di democrazia sociale.

La Comunità Progetto Sud attua questa sua politica:

- *a livello locale*, attraverso la partecipazione ai tavoli tematici e di co-progettazione con le istituzioni e altri gruppi del sociale; con il GRES; con la Caritas;
- *a livello regionale*: con attività di promozione e formazione del terzo settore, e di "consulente" e interlocutore critico del governo regionale; con la sua partecipazione al Forum del Terzo Settore regionale; con la sua MAG (Mutua Autogestione) è membro del CSV (Centro Servizi di Volontariato) provinciale; con il consorzio CLASS; con il coordinamento regionale Alogon; con il CREA Calabria; con il coordinamento dei centri di riabilitazione; con il Forum Diritti dei minori;
- *a livello nazionale* con l'appartenenza ad alcune grandi reti: la Comunità di Capodarco, il CNCA (Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza) ed Impresa a Rete, per le quali è referente regionale e prende parte attiva alla gestione nazionale. (Alcuni Soci dell'Associazione Comunità Progetto Sud svolgono ruoli di livello nazionale); con la FISH; con Banca Etica; con la FOAI; con Reti meridiane;
- *a livello internazionale*, con l'EAPN-Cilap (rete europea di lotta alla povertà); la CiCa (Coordinamento internazionale della Comunità di Capodarco); DPI (Rete internazionale delle persone disabili). con i progetti internazionali del CNCA.



Conclusioni

Scrivere, a livello professionale, di bilancio sociale non è facile. Chi legge può considerare freddo, asettico o "troppo tecnico" il modo di esprimere i pensieri e i concetti. Per me che lavoro nell'ambito del sociale ormai da quasi trent'anni, invece, le parole e le espressioni ricercate sono cariche di significati.

Prima di tutto ci sono i volti. Sono i volti di quelle persone che quotidianamente incrocio nella mia vita e che si rivolgono a noi per un servizio, una risposta, un aiuto. Sono facce segnate dalla pesantezza del vivere una condizione di svantaggio sociale, di chi, pur nella fatica, trova i motivi per far sbocciare il proprio inno alla vita, di chi non si arrende e combatte per se stesso e per gli altri e ti chiede di stargli affianco. Umanità che invita altra umanità a riscoprire il senso profondo del nostro esserci e del nostro vivere.

Poi c'è la ricerca della giustizia. Non c'è nessuna persona al mondo che può essere racchiusa in una "serie": serie A, B, C e così via. Nasciamo uguali e moriremo uguali: perchè non trovare anche il modo di vivere da uguali? Questa domanda non può che sollecitare l'impegno concreto perchè le leggi ci siano e siano rispettose della persona umana, perchè i diritti civili e sociali siano appannaggio di tutti, perchè le politiche rispondano al soddisfacimento dei bisogni primari di tutti.

Infine c'è la passione per la vita. Una passione che ti spinge prima all'esplorazione e poi alla ricerca di altri mondi del possibile. E' la forza vitale che batte dentro ognuno di noi e che ha costruito nel tempo, tra tragedie e conquiste, la storia dell'evoluzione umana. Io, che ho scritto di bilancio sociale, ho scritto di vita: vissuta.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Bilancio Sociale: uno strumento utile all'organizzazione*, in "Animazione Sociale" n°1, 2005.
- AA.VV., *Nuove vie ai diritti, apporti del terzo settore*, monografia in "Studi Zancan, Politica e servizi alle persone", n.2, 2006.
- AA.VV., *Speciale: il bilancio sociale e la carta dei servizi*, "Alogon" -Il trimestre 1999 pagg. 11-31.
- *Direttiva del ministero della funzione pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche* - 17 febbraio 2006.
- *Piano strategico del Comune di Lamezia Terme 2008*, dal sito ufficiale del Comune www.comune.lamezia-terme.cz.it.
- M. Ambrosini, *Scelte solidali*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- U. Ascoli (a cura di), *Il welfare futuro*, Carocci, Roma, 1999.
- M. Ferrera, *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- B. Manghi, *Fare del bene, il piacere del dono e la generosità organizzata*, Marsilio, Venezia, 2007.
- G. Marcon, *Le utopie del ben fare, percorsi della solidarietà: dal mutualismo al terzo settore ai movimenti*, L'ancora del Mediterraneo, Napoli, 2004.
- M. Paci, *Nuovi lavori, nuovo welfare*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- G. Panizza, *Far bene il bene nel volontariato e nel lavoro sociale*, supplemento ad "Alogon", Il trimestre, 2006.
- G. Panizza, *Occhi aperti sul lavoro sociale*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2005.
- G. Panizza, *Responsabilità in gioco, la cittadinanza dei diritti, dei bisogni e delle capacità*, Comunità Edizioni, Roma, 2004.
- G. Panizza, *Fare comunità dall'emarginazione*, Edizioni Gruppo Abele, Torino 1989.
- G. Panizza, *Visto da sud. Un patrimonio in movimento*, "Il Regno" del 10/2007.
- G. Panizza, G. Devastato, *Pensare a rovescio, idee e "normali provocazioni" per il cambiamento del sociale*, Comunità Edizioni, Roma 2000.
- M. Galati *Il bilancio sociale dell'Associazione Comunità Progetto Sud*, in Alogon, 99
- M. Galati e G. Maino *Per costruire bilancio e rapporto sociale*, in Fuori Orario, 99
- M. Galati *Verso il Bilancio Sociale di un'organizzazione reticolare nazionale*, in Fuori Orario, 1999
- M. Galati *Oltre le sole voci di spesa ed entrata*, in Animazione Sociale, edizione Ega, 2001
- *Valutare progetti sperimentali a partire dal metodo del bilancio sociale: valutare e riprogettare interventi multi-territoriali per la salute e l'integrazione sociale e lavorativa in Calabria*, a cura di M. Galati e E. Vergani, in Fuori Orario, n° 27-28 2001
- A. Regio, *Dallo stato nascente all'istituzionalizzazione: un patrimonio di cui avere memoria, da non disperdere e da rigenerare*, Tesi del Master di II Livello "Terzo settore e politiche sociali", Università degli studi della Calabria - Facoltà di Scienze politiche, a.a. 2007-2008
- A. Samà, *Cosa c'è di nuovo? Innovazione ed eccellenza nelle politiche e nei servizi sociali*, in E. Vergani (a cura di), *Note sociali. Strategie, questioni e strumenti di intervento sociale*, Edizioni di Comunità, Roma, 2006.

Laddove tutti sanno cosa fare.

Da novizia a membro effettivo di un'organizzazione del terzo settore: analisi e riflessioni

Isabella Saraceni

Introduzione

Laddove tutti sanno cosa fare non vuole essere una dichiarazione provocatoria o un'affermazione indiscussa, poiché di fatto non esistono organizzazioni in cui tutti sanno fare tutto. È solo con il passare del tempo e l'acquisizione dell'esperienza, sia in campo professionale che in ambito lavorativo, che ho compreso che l'apprendimento e la conoscenza relativa al fare e all'agire all'interno di un sistema organizzativo, avvengono secondo un lento e graduale processo dinamico, caratterizzato da continue e complesse *interconnessioni* tra differenti sistemi. Tuttavia, il titolo è per me espressione di un pensiero attraverso il quale cerco di sintetizzare quella idea che mi assillava agli inizi della mia prima esperienza lavorativa.

E' con queste pagine che voglio provare a raccontare la mia storia, che comincia da novizia, alle prese con un nuovo sistema organizzativo, e prosegue, trasformandosi gradualmente nel tempo, come membro effettivo di un'importante organizzazione del terzo settore del Sud.

Ho avuto l'opportunità di lavorare subito dopo aver concluso gli studi universitari.

Come tutti i giovani laureati, terminati gli studi, ho iniziato a "guardarmi intorno", a cercare, a "stanare" opportunità lavorative sul territorio. Come tutti, mi sentivo spinta da una forte motivazione, dalla voglia di fare, di mettermi in gioco. Iniziai a presentarmi presso ogni associazione e istituzione, distribuendo curriculum e nutrendo speranza, pensando che *quella era la volta buona*; ero spinta dalla consapevolezza di *sapere* e di *saper essere*, ma volevo che mi venisse concessa la possibilità di concretizzare il *saper fare*.

Per carattere e personalità non sono mai stata una persona pessimista, ma ad un certo punto, quando ho realizzato di essere una giovane e inesperta assistente sociale, inserita in un territorio in cui il sociale fatica a crescere e a sviluppare, in cui ancora oggi il sociale è sinonimo spesso di assistenzialismo e legato per lo più a concetti di filantropia, in cui scarse sono le opportunità lavorative, risultava chiaro che la ricerca e le prospettive future si rendevano, ai miei occhi, ancora più complicate e complesse.

Il pensiero pessimistico, quasi *leopardiano*, sul mio futuro lavorativo è cambiato completamente, nel momento in cui ho ricevuto una telefonata, durante la quale mi veniva comunicato: "*Ti abbiamo presa. Inizi a Fandango' lunedì*". Questo evento mi ricorda molto una pubblicità di una famosa azienda di telefonia, in voga qualche tempo fa, nella quale si diceva che: "*...una telefonata ti cambia la vita...!*". Beh, per me è stato proprio così!

Tuttavia, dopo aver razionalizzato l'evento e placato l'iniziale entusiasmo, le emozioni si sono trasformate in ansie, le certezze in molteplici interrogativi: "Ma sarò capace?... Riuscirò a dimostrare che so fare?... Sapré affrontare le sfide che dentro e fuori l'organizzazione si presenteranno?... Sapré integrarmi nel sistema?... e il sistema mi darà la possibilità di integrarmi?... Sarò in grado di gestire il mio ruolo e di svolgere il mio compito?...".

Quando entri in un nuovo mondo, in un sistema già dato, in una storia esistente la cui cultura è ampiamente radicata, non solo ti senti un "*pesce fuor d'acqua culturale*"², ma ti senti incapace di fare, di agire, alcune volte anche di pensare. Questo perché intorno a te "*... tutti sembrano sapere cosa fare, dove andare e come comportarsi...*"³ e tu lì a guardare, a osservare, a pensare "*...ma come avrà fatto?... perché ha agito in quel modo...io avrei fatto così...*".

Inizi così ad intraprendere il percorso lavorativo a piccoli passi, durante i quali il senso di stupore e smarrimento è molto alto; l'avvio lavorativo cosparso di periodi faticosi, di sfide, di opportunità; l'apprendimento dei vari processi lavorativi e organizzativi è continuo; il turbinio degli input legati al ruolo, ai compiti, alle funzioni, alle relazioni, alle attività, ai linguaggi, è un continuo vortice. E' da questo insieme di cose che inizi a comprendere che stai entrando in un nuovo sistema organizzativo, che stai intraprendendo "*...un percorso di apprendimento che non si limita al contenuto del lavoro da compiere (cosa fare), ma che abbraccia soprattutto le modalità di svolgimento delle attività che gli attori coinvolti in quel particolare contesto giudicano appropriate (il come si fanno le cose)...*"⁴. Un percorso di apprendimento, dunque, strettamente connesso alla partecipazione attiva nel

¹ La Comunità Terapeutica Fandango nasce nel 1992 a Lamezia Terme e opera nel settore delle tossicodipendenze. Essa è una struttura della Associazione Comunità Progetto Sud, gestita dalla Cooperativa Il Delta, che svolge attività di integrazione sociale e di lotta all'emarginazione, attività di formazione, promuove iniziative culturali e favorisce iniziative di economia sociale.

² A. Bruni, *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2003, pag. 83.

³ S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2004, pagg. 51-52.

⁴ A. Bruni, *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2003, pag. 83.

sistema, alle interazioni sociali, alla trasmissione del sapere e all'acquisizione di capacità, indispensabile per divenire membro, un giorno, di quella data organizzazione.

Teoria dei sistemi e pratica di vita; concetti teorici e esperienza lavorativa concreta; riflessioni e analisi del sistema organizzativo di cui ho fatto e tutt'ora faccio parte. Questi gli elementi che voglio utilizzare per raccontare l'inizio del mio "viaggio", del mio percorso lavorativo all'interno di un'importante organizzazione del Terzo Settore del Sud.

Capitolo 1 Analisi organizzativa: servizio, ruolo, ambiente

Entrare ed integrarsi all'interno di un nuovo sistema organizzativo non è semplice. Tutto ciò comporta una "crisi", il materializzarsi di un evento critico, di un cambiamento, di una crescita, che coinvolge e il sistema-individuo e il sistema-organizzazione-servizio nel suo complesso.

Diventare parte integrante del sistema-servizio, riconoscersi nel ruolo ed esserne riconosciuti, rapportarsi con l'ambiente interno (già costituito) ed esterno (diverso dal proprio), richiede sforzi, impegno, motivazione, partecipazione attiva e graduale. Importante, inizialmente, è soffermarsi ad osservare, guardare, quasi "spiare" i propri colleghi in relazione al loro modo di fare, di parlare, di agire. Personalmente mi è capitato persino di osservare e successivamente "utilizzare", in relazione al mio sapere e al mio saper essere, il modo di gesticolare di alcuni colleghi. Lo scopo non era quello di copiare, ma quello di prendere spunto, di trovare dei punti di contatto, dei linguaggi comuni, che potessero in qualche modo auto-confermare che ciò che stavo svolgendo seguiva la giusta direzione.

L'esperienza mi ha insegnato che non basta svolgere, seppur bene, il proprio lavoro poiché ciò non è comunque sufficiente per integrarsi nel sistema organizzativo. E' importante, sin dagli inizi, attivarsi per conoscere il servizio, la sua storia, i suoi linguaggi, le sue relazioni, siano esse interne che esterne, il suo *com-*

pito primario, i suoi *confini*. E' importante aver chiaro il ruolo in relazione al servizio, ai membri, all'ambiente. E' importante ancora conoscere l'ambiente esterno, il contesto nel quale è inserito il servizio e come esso si pone nei confronti dello stesso.

1.1 Il servizio: la Comunità Terapeutica Fandango

Iniziai a prendere informazioni sul servizio, in cui dovevo cominciare a lavorare, attraverso la lettura di alcuni documenti e attraverso la memoria storica dei colleghi, al fine di approfondire e chiarificare le mie conoscenze. Notai sin da subito l'interesse e la disponibilità dei colleghi a farmi "entrare" nel sistema e la voglia di raccontarmi la loro "storia di vita organizzativa". La trasmissione orale rispetto a un documento cartaceo, però, seppur con il grosso inconveniente di non lasciare traccia, ha il pregio di trasferirti, in base soprattutto alla persona con la quale ti relazioni, forti emozioni, sensazioni, quasi a rivivere, insieme a chi racconta, storie di vita concrete.

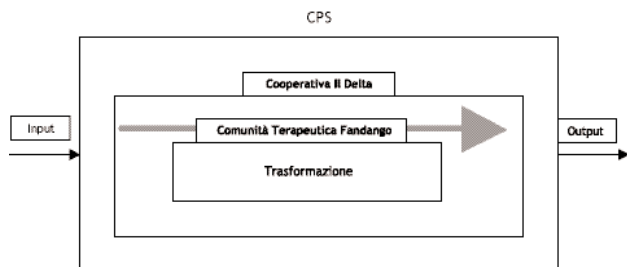
La comunità terapeutica Fandango avvia il proprio percorso di vita sulla base di una metafora. Infatti, *"Fandango è la metafora del passaggio all'età adulta. E' un viaggio, un ballo, un film: tutto ciò che fa messaggio e scatena significati alla vita"*⁵. Nata nel 1992, da allora opera nel settore delle tossicodipendenze; essa è una struttura/servizio dell'Associazione Comunità Progetto Sud (*d'ora in poi*: CPS) di Lamezia Terme, organizzazione del Terzo Settore calabrese. La CPS *"...nasce come gruppo di convivenza composto da persone differenti, come disabili e non, con gli intenti di "fare comunità" e di costruire alternative vivibili alle forme di istituzionalizzazione e di emarginazione esistenti. Essa si caratterizza col "fare comunità sul territorio", individuando risposte concrete alle problematiche di esclusione sociale, come quelle riguardanti l'handicap, le tossicodipendenze, i minori, i giovani, l'aids e promuovendo il rafforzamento di una cultura conviviale e accogliente"*⁶.

Nel Marzo del 2000, nasce la Cooperativa Sociale "Il Delta" a.r.l., promossa dalla CPS, con l'intento di gestire servizi sociali, sanitari ed educativi ed operare *"...per la diffusione di una cultura della solidarietà, dell'innovazione e dell'economia sociale"*⁷.

⁵ Comunità Terapeutica Fandango, Piano del servizio, anno sociale 2004-2005.

⁶ Comunità Terapeutica Fandango, *Carta dei Servizi*, pag. 4.

⁷ *Ibidem*, pag. 3.



Sin dalle prime quotidiane esperienze lavorative e in relazione al mio percorso di studio, ho riconosciuto nella Comunità Terapeutica Fandango, la strutturazione in *sotto-sistemi* e sistemi organizzativi più ampi. Compito primario (*primary task*)⁸ della Comunità Fandango è quello di favorire processi di emancipazione dalla dipendenza da sostanze stupefacenti, favorendo l'autonomia della persona e l'inclusione sociale di giovani e adulti, sia di genere femminile che maschile.

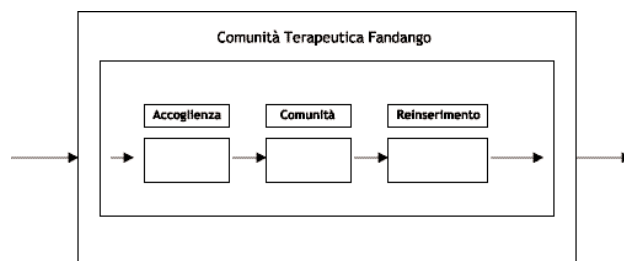
Il servizio si suddivide a sua volta in tre strutture; ogni struttura rappresenta una fase del percorso terapeutico e riabilitativo e ha un compito specifico da realizzare e un *confine ben definito* da rispettare. Ciascun confine è caratterizzato dalla presenza di un responsabile che agisce al fine di "...separare... (e)...correlare ciò che è dentro con ciò che sta fuori dal sistema..."⁹.

La struttura/fase denominata *Accoglienza* ha tra i suoi compiti quello di: esplicitare la richiesta di aiuto, favorendo l'avvio di un cammino riabilitativo e formativo; costruire programmi personalizzati; insegnare all'utente ad affidarsi al gruppo educante e orientarlo a un possibile proseguimento del percorso terapeutico, dopo aver raggiunto, nell'arco di 6 mesi, la disintossicazione dalla sostanza stupefacente. La disintossicazione avviene attraverso un percorso di scalaggio dal metadone¹⁰ concordato con il Ser.T. (Servizio delle Tossicodipendenze, specifico di ogni ASP su tutto il territorio nazionale), e attraverso il monitoraggio e il controllo del medico della struttura.

La struttura/fase denominata *Comunità* svolge, in un arco di tempo che va dai 10 ai 12 mesi, attività strettamente connesse alla crescita, all'autonomia e all'emancipazione della persona dalla sostanza. All'interno

del percorso le attività sono suddivise a loro volta in fasi, ciascuna delle quali prevede compiti ben definiti e strutturati, passaggi indispensabili alla ri-educazione dell'utente. Il soggetto, attraverso questo percorso, prende coscienza delle proprie debolezze, incertezze e difficoltà, e del fatto che il proprio vuoto interiore è stato coperto attraverso l'utilizzo della sostanza e vi reagisce affrontandole, accettandole e attivandosi a riprendere in mano la propria vita.

La struttura/fase denominata *Reinserimento* svolge la propria attività nell'arco di 12 mesi. In questa fase, il giovane e/o l'adulto imparano a stare bene con sé, con gli altri e con l'ambiente. Obiettivo prioritario è quello di fare in modo che la persona, acquisita una certa autonomia, sia in grado di determinarsi nelle scelte di vita e nei contesti sociali, riuscendo a mettere in pratica tutte quelle capacità e potenzialità (*empowerment*) rivalutate e riconquistate durante l'intero percorso riabilitativo.



Tra le prime nozioni che ho acquisito entrando nel sistema e interagendo con esso - a prescindere dalla suddivisione strutturale e di fase dell'intero servizio e del relativo processo lavorativo - è stato il concetto di "comunità come sistema di relazioni". Mi colpì intensamente il forte "senso comunitario" e l'importanza data al valore delle "relazioni". Sono subito apparse forti le relazioni tra i membri e tra i membri e l'organizzazione. Forti in termini sia lavorativi che amicali/affettivi, quasi a rappresentare un punto fermo da cui partire, da conoscere e comprendere per muovere i primi passi nel sistema.

Man mano che iniziavo ad apprendere i processi, le azioni, l'agire quotidiano tipico di una comunità, ini-

⁸ A. Obholzer, V. Z. Roberts, *L'inconscio al lavoro. Stress individuale e organizzativo nei servizi alla persona*, Etas Libri, Milano, 1998.

⁹ Ibidem, pag. 67.

¹⁰ Sostanza dalle proprietà analgesiche e stupefacenti molto simile alla morfina, necessaria al giovane e/o adulto tossicodipendente, al fine di sopportare meglio i dolorosi effetti dell'astinenza.

ziai anche a comprendere cosa fosse una *leadership* e che importanza avesse all'interno di un sistema organizzativo. La cosa che più mi colpì però, non era tanto la presenza di una *leadership*, quanto il numero elevato di *leader* che riscontravo. Non so se questa mia percezione dipendesse dal guardare gli altri con occhio diverso, dal vedere cioè in loro persone capaci e di lunga esperienza. Ad ogni modo, riscontravo che ogni singolo membro del gruppo di lavoro era ben individuato nel proprio ruolo e nel proprio compito, ma ciascuno, in momenti e tempi differenti, - durante per esempio riunioni di equipe, attività terapeutiche, formative ecc. - mostrava il proprio essere leader di quel contesto, di quel momento, di quel particolare istante. Era il senso comune di far parte di un gruppo, di dividerne la cultura, i valori, il linguaggio, il credere nelle stesse ideologie, il proiettarsi, insieme verso il futuro, che faceva di ciascuno un leader.

Questo modo di fare e di agire mi permetteva di riconoscere quei processi di integrazione interna indispensabili al mio percorso di inserimento nel sistema. Condivido molto il pensiero di T. Parsons e T. Merton, secondo i quali *"la cultura risolve i problemi fondamentali di sopravvivenza del gruppo nell'ambiente esterno e di adattamento allo stesso e di integrazione dei suoi processi interni per assicurare al gruppo la capacità di sopravvivere e adattarsi"*¹¹. Secondo H. Schein la cultura è un *processo dinamico* e il processo di formazione di una cultura è strettamente connesso al processo di formazione del gruppo *"...in quanto l'essenza stessa del gruppo o identità del gruppo - gli schemi comuni di pensiero, le convinzioni, le sensazioni e i valori risultanti da una esperienza comune e da un comune apprendimento - è ciò che noi, in ultima analisi, chiamiamo "cultura" di quel determinato gruppo"*¹².

Sono più che convinta che, affinché il senso, i valori, gli assunti diventino *patrimonio comune*, sia importante che questi vengano condivisi e trasmessi nel modo più chiaro e più corretto possibile, attraverso una sorta di scambio tra il gruppo e il nuovo membro. In altre parole, mi è stato possibile entrare nel sistema grazie alla forte percezione e trasmissione di una

cultura interna, alla sua condivisione e partecipazione attiva, all'opportunità, allo stesso tempo, di aver potuto trasmettere e dare un mio contributo culturale.

Per quanto forti sono apparse le relazioni e il senso "comune" all'interno del sistema organizzativo e del gruppo, tanto *deboli* mi sono apparse le connessioni organizzative. Mi riferisco alla teoria di Weick e in particolare alla nozione dei sistemi organizzativi *loosely coupled*, cioè sistemi organizzativi connessi in modo debole o lasco. *"Nelle organizzazioni connesse in modo lasco, i membri sono legati fra loro e allo stesso tempo mantengono ciascuno una relativa indipendenza;..."*¹³. All'interno delle tre strutture, infatti, lavoravamo tutti per lo stesso fine, ma ciascuno in maniera indipendente dall'altro. Ognuno aveva un proprio metodo, un proprio modo di fare e di agire; il tutto stava insieme grazie al clima di fiducia, all'impegno, al modo di comunicare e all'investimento reciproco.

Tutti eravamo consapevoli dell'obiettivo da raggiungere, ma ciascuno si muoveva secondo le proprie competenze, senza impostazioni rigide o direttive, ma esclusivamente centrate sul confronto e sulla flessibilità dell'intervento.

Non si ricadeva nella *sindrome della sperimentazione permanente*¹⁴, né c'era una frammentazione dell'intervento. Si lavorava secondo una responsabilità sociale e professionale, rivolta al ben-essere della persona e pertanto i processi lavorativi e organizzativi erano *fortemente* strutturati e individualizzati.

Quando sei novizia, quando sei agli inizi di un percorso faticosi a individuare questi aspetti.

Alcune volte vedi solo caos intorno a te, non comprendi la situazione finché non la sperimenti; è solo con il tempo che inizi a riorganizzare il tuo pensiero e a comprendere che quel caos non è altro che la proiezione del tuo mondo interiore e della crisi legata al cambiamento che sta avvenendo dentro di te. Grazie però all'opportunità di essere ascoltati e compresi, di ricevere risposte chiare e concrete ai propri dubbi, attraverso momenti di riflessione e confronto, è possibile superare le difficoltà e riordinare i pensieri.

¹¹ E. H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990, pag. 71.

¹² Ibidem, pag. 72.

¹³ L. Bifulco, *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci Editore, Roma, 2002, pag. 45.

¹⁴ Ibidem, pag. 47.

1.2 Il ruolo

Nel testo *L'intervento organizzativo dei servizi socio-sanitari* Paola Piva individua il ruolo dell'operatore all'interno del servizio su tre piani differenti, definiti, dalla stessa autrice, come ruolo agito, previsto e atteso. Il ruolo agito "....è descrivibile...(...) elencando tutte le attività, dirette e indirette, che di fatto egli svolge in quanto membro di quella data organizzazione"; il ruolo previsto fa riferimento alle regole necessarie a cui l'operatore deve attenersi per svolgere i propri compiti all'interno del servizio; infine il ruolo atteso è relativo alle aspettative e alle ambizioni che ogni operatore persegue e alla cultura professionale che lo stesso porta all'interno del sistema di lavoro.

Durante gli inizi della mia esperienza, per quanto fosse chiaro il *ruolo previsto*, poiché fissato da norme stabilite dall'organizzazione, sia in termini burocratici/amministrativi (contratto) che in termini di divisione di compiti collettivi (relativi alla suddivisione dei ruoli professionali), poco chiaro risultava essere per me il *ruolo agito*. Non che non sapessi "teoricamente" cosa fa realmente un'assistente sociale, ma la scarsa esperienza lavorativa - relegata per lo più ad alcune ore di tirocinio formativo - nonché l'ingresso in un nuovo sistema organizzativo - fortemente strutturato in termini metodologici, culturali e relazionali - non mi permettevano di comprendere se il mio agire fosse giusto o sbagliato.

Non avevo mai seguito per intero un caso, un processo di lavoro, mai condotto da sola un gruppo o un colloquio individuale con l'utente. Durante il periodo di tirocinio sei seguita e accompagnata nel percorso dal tutor; rare volte hai la possibilità di "fare" senza essere "controllata". Pertanto, si può ben comprendere in che stato d'animo fossi, quando ho *iniziato a lavorare da sola*: un misto di sensazioni vorticosi, di ansia, di dubbi, di stupore. Non comprendi se il tuo metodo, il



tuo modo di svolgere le attività, il tuo modo di relazionarti è *giusto* o *sbagliato* finché non crei relazioni all'interno del gruppo di lavoro e reciproco confronto. La vicinanza dei colleghi, il sostegno, l'affiancamento, l'opportunità di confronto durante lo svolgimento delle equipe, mi permettevano di rileggere il mio lavoro, di confermarlo o di "raddrizzarlo" al fine di raggiungere al meglio l'obiettivo. Praticamente si veniva a delineare quel processo definito da J. Lave e E. Wenger di *partecipazione legittima periferica*. "Con questo termine s'intende il processo strutturato attraverso cui i novizi assorbono e vengono assorbiti (...) in una attività di pratica"¹⁵. È attraverso questo processo che mi sono appropriata "...delle competenze necessarie per svolgere compiti più difficili e acquisire nuove e più alte responsabilità..."¹⁶. Allo stesso tempo, questo processo dà l'opportunità di prendere posto all'interno delle interazioni sociali che si formano intorno alla attività e all'interno del sistema organizzativo.

Infine, ma non per questo elemento meno importante, il *ruolo atteso*.

L'entusiasmo di potermi mettere in gioco, di poter concretizzare il mio sapere (cultura professionale) e il mio saper fare, di poter rispondere alle mie ambizioni mettendo in gioco le mie competenze, i miei valori, il mio "saper essere", è stato condiviso e accettato dal

¹⁵ S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nella organizzazioni*, Carocci editore, Roma, 2004, pag.53.

¹⁶ Ibidem, pag. 53

gruppo di lavoro. La possibilità di svolgere il mio lavoro e il mio ruolo secondo una *dimensione prescrittiva*¹⁷, strettamente connessa al compito, ma soprattutto secondo una *dimensione soggettiva*, cioè nella massima libertà di gestire il compito secondo il proprio metodo, mi ha permesso di produrre dei risultati concreti e all'interno del sistema organizzativo e all'esterno di esso.

Con il passare del tempo il mio ruolo ha acquisito forza e riconoscimento anche all'esterno del servizio. Ho toccato con mano cosa volesse dire lavorare in rete con altri sistemi e altri servizi del territorio, sia essi locali che nazionali (gli utenti della Comunità, infatti, provenivano da più regioni d'Italia). Mettere in pratica meccanismi di collaborazione e condivisione del lavoro con altre realtà territoriali mi ha permesso di acquisire e comprendere nuovi modi di vedere e di fare lavoro sociale.

Non che fossero sempre momenti positivi; anzi spesso i contrasti emergevano con irruenza, finché successivamente non si trovavano dei punti di incontro. Spesso, come gruppo, ci siamo trovati a dover "combattere" con modi di agire poco professionali che alcuni colleghi di altri servizi avevano nei confronti degli utenti. Si notava palesemente come il ruolo, spesso, oltrepassava i confini, tendendo a creare delle relazioni *particolari*. Spesso capitava che colleghi di altri servizi tendevano ad invischiarsi nella relazione con l'utente, passando da relazioni di assistenza professionale a relazioni più basate sull'affetto, sul dispiacere, sul senso di "pietà", quasi a fungere da madri o da padri preoccupati per l'andamento del proprio figlio-utente. Frasi del tipo: "mi raccomando dategli una mano...aiutatelo a trovare un lavoro...cercate di guarirlo perché è un bravo ragazzo...", venivano formulate con una tale semplicità da chiederti poi che fine avesse fatto il discorso sull'empatia e il distacco professionale.

Non intendo criticare i colleghi esterni, poiché penso che dopo anni di duro servizio, magari senza il sostegno professionale e formativo necessario, questo possa capitare; sono consapevole però che proprio perché sussiste un tale pericolo, avere alle spalle un gruppo di lavoro fortemente strutturato e ben saldo, con il quale poter collaborare, condividere esperienze ed eventualmente chiedere aiuto, rappresenti il primo passo per affrontare bene il nostro lavoro.

1.3 L'ambiente

Una volta identificati i soggetti istituzionali presenti nella *rete*, necessari a rispondere al compito primario del servizio, avevo bisogno di comprendere che tipo di collaborazione era presente sul territorio locale e fuori di esso; se vi erano conflitti legati a ruoli e specifiche competenze; se erano presenti regole e metodologie condivise; se erano presenti interazioni; se vi era visibilità.

Non mi dilungherò sui rapporti di tipo tecnico-funzionale che la Comunità ha con i Ser.D. (Servizi per le dipendenze), le ASP (Aziende Sanitarie Provinciali), il Ministero di Giustizia: questi aspetti sono strettamente connessi alle pratiche di lavoro quotidiane. Quello che posso sicuramente affermare è che lavorare con soggetti diversi diventa più complicato e a volte complesso, il che è dovuto sicuramente alla mancanza di linguaggi e di "impostazioni di pensiero comuni" e determina spesso conflittualità tali da rendere difficile persino una conversazione telefonica.

Ad ogni modo, in questa parte del mio lavoro, intendo concentrare la mia attenzione su alcune delle diverse attività che la mia organizzazione svolge all'esterno della struttura; attività attraverso le quali si coinvolgono per intero e il servizio (operatori e utenti) e il contesto locale, secondo una partecipazione attiva della cittadinanza, volendo, tuttavia, tralasciare quelle relative a:

1. *attività interne*, poiché attinenti a un processo di lavoro dinamico e che, per quanto tale, variano continuamente a secondo delle esigenze materiali e personali dei soggetti coinvolti;
2. *complessità e difficoltà comunicative* con soggetti istituzionali altri rispetto ai processi di azione relativi all'ambito lavorativo. Quest'ultimo argomento richiederebbe una riflessione e un'analisi molto più complessa e specifica, attinente più a teorie comunicative che non organizzative. Tuttavia, posso sicuramente affermare che lavorare con soggetti, istituzioni, sistemi organizzativi esterni, richiede molte responsabilità, e che più ampia è la partnership, più complessa è la negoziazione.

Tra le varie attività, svolte dalla mia struttura, non posso non menzionare la *tre giorni* della Comunità Fandango. Essa non è altro che la programmazione

¹⁷ A. Tancredi, *Il ruolo nei contesti organizzativi*, dispensa del docente, Corso di laurea in Scienze del servizio sociale, Università della Calabria, a.a. 2005/2006.

annuale del servizio, che si organizza solitamente nei mesi di settembre-ottobre per un periodo di tempo di 3 giorni, appunto, in cui operatori ed utenti si trasferiscono in una struttura esterna rispetto la Comunità e durante la quale gli operatori valutano i risultati dell'anno precedente e pianificano le tappe dell'anno successivo. Durante questo periodo di valutazione, riflessione e confronto, vengono pensate, proposte e spesso organizzate attività da svolgere e all'interno e all'esterno del servizio. Spesso, le attività interne, vengono "inventate", modificate e/o avviate, tenendo conto anche degli input "inviati" dagli utenti, ciò al fine di rispondere a pieno alle loro esigenze.

Le attività esterne, invece, vengono pensate e attivate al fine di rafforzare il ruolo pubblico della comunità, creare sul territorio l'opportunità di esprimere e condividere con la cittadinanza le proprie idee sul tema delle dipendenze, condividere le azioni con la comunità locale.

Convegni e seminari, per esempio, rappresentano spesso i mezzi attraverso cui Fandango fa "sentire" fortemente la propria voce, attraverso cui è possibile esprimere i propri pensieri, idee, riflessioni, generare luoghi di incontro/confronto, sensibilizzare e informare la cittadinanza, sviluppare network locali.

Il tema della sensibilizzazione e dell'informazione sulle dipendenze, rivolta in particolare alle giovani generazioni, è elemento caratterizzante del sistema. Il coinvolgimento esistente tra la Comunità e il mondo della scuola, è fortemente sentito. E' da diversi anni infatti, che la comunità mette a disposizione le proprie risorse umane e strutturali affinché si possano svolgere attività di informazione all'interno delle scuole; visite all'interno delle diverse strutture comunitarie con confronto sulle tematiche dell'uso di sostanze; disponibilità ad affiancare i docenti in particolari situazioni di disagio relative ai propri studenti; partecipazione ad attività progettuali comuni sulle tematiche della dipendenza.

L'essere concretamente presenti sul territorio, essere capaci di coinvolgere le istituzioni, la cittadinanza e in particolare le giovani generazioni, caratterizza particolarmente il nostro lavoro, ponendoci continuamente e quotidianamente ad affrontare sfide sempre attuali e presenti nel nostro contesto di riferimento. Ricordo, con piacere ed interesse, le sensazioni che ho provato durante la partecipazione ad alcuni incontri svolti sia presso gli istituti scolastici che presso le nostre strut-

ture. In particolare ricordo la viva attenzione che gli studenti ponevano ai racconti di vita dei "ragazzi" della comunità, delle domande curiose, degli sguardi sorpresi e stupiti di chi queste realtà le conosce solo attraverso i mass media. Ero "sconvolta" dalla semplicità con cui i diversi sistemi si mescolavano e si integravano, dall'immediata acquisizione e fluidità di un "linguaggio comune". Comprendevo, in quei momenti, che era la volontà di voler capire, di voler comprendere, di voler sapere, che ci univa tutti indistintamente. Era in quei momenti che riconoscevo pienamente cosa volessero dire concetti come *partecipazione attiva, sistema integrato, comunità di pratiche*, ed era in quei momenti che io mi rendevo pienamente conto di farne attivamente parte.

Capitolo 2 Punti di forza e di debolezza del sistema organizzativo

Come già accennato, l'ultimo arrivato all'interno di un'organizzazione intraprende un percorso di apprendimento che non si sofferma solo sul *cosa fare* all'interno del sistema/servizio, ma anche sul *come si fanno* le cose. È un percorso di crescita, di apprendimento appunto, che non si limita però al solo "*...trasferimento e assimilazione di nozioni, teorie e informazioni, quanto... (soprattutto a)...processi di partecipazione, appartenenza, impegno, inclusione e sviluppo di una nuova identità*"¹⁸.

Per far parte integrante di un sistema organizzativo nel suo complesso è necessario che il sistema e in particolare i suoi membri siano in grado di aprirsi e accettare il "nuovo", come sinonimo di cambiamento; che siano in grado di offrire l'opportunità al nuovo di "entrare"; che siano in grado e abbiano la volontà di accogliere, di trasmettere culturalmente ed emotivamente qualcosa; di accettare e condividere nuovi pensieri, idee, riflessioni, al fine di creare insieme una "nuova cultura comune". Attraverso questo passaggio si conferma l'accesso del novizio nel sistema e si delinea chiaramente il suo ingresso a membro effettivo dell'organizzazione.

La presenza di punti di riferimento comuni, di una cultura, di un linguaggio comune, permettono altresì all'organizzazione di gestire gli eventi critici legati al

¹⁸ S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nella organizzazioni*, Carocci editore, Roma, 2004, pag.53.

cambiamento e di garantirsi la sopravvivenza futura. Sono più che consapevole che colui il quale entra in una nuova organizzazione deve mettersi in gioco e aprirsi ad accogliere le specificità del sistema/servizio, al fine di acquisire progressivamente un ruolo ben definito e riconosciuto, non perdendo però mai di vista il proprio essere, la propria identità, la propria soggettività.

Di contro, anche l'organizzazione deve offrire l'opportunità di porre le basi per costruire il gruppo, per definire *mappe mentali* comuni, per generare un sistema organizzativo più forte e possibilmente duraturo nel tempo.

Nell'ambito degli studi relativi all'apprendimento e alla conoscenza delle organizzazioni, gli aspetti sopraccitati, se effettivamente presenti e consolidati all'interno di un sistema organizzativo, rappresentano, per molti versi, i punti forti di un sistema. Tuttavia, un sistema, in quanto tale, può presentare anche delle debolezze.

Debole, per esempio, è il rapporto di chi cerca di "relazionarsi scontrandosi" con la cultura interna organizzativa, quando i pensieri, i modi di fare e di parlare non si allineano con un linguaggio comune; quando manca la condivisione e la collaborazione; quando manca lo scambio reciproco durante momenti di riflessione e confronto; quando non si riconoscono i ruoli e i compiti di ciascun soggetto; quando i rapporti sono organizzati su un asse rigido/verticale e non flessibile/orizzontale.

Per fortuna non è stato questo il mio caso. Tuttavia, non posso non evidenziare che, anche nel mio servizio, accanto ai punti di forza, già più volte menzionati, si affiancano punti di debolezza che tendono a caratterizzare e il servizio e il ruolo nell'intero percorso di cambiamento.

Voglio precisare che non mi soffermerò qui a descrivere i punti di forza e di debolezza relativi all'interazione con l'ambiente esterno. In questo caso i processi burocratico-amministrativi e le dinamiche politiche ed economiche, strettamente connesse al rapporto tra il sistema organizzativo e l'ambiente, aprirebbero argomenti troppo ampi e complessi da poter descrivere in questo elaborato.

2.1 Punti di forza e di debolezza rispetto al servizio

Sin dagli inizi, i processi definiti da Schein di *integrazione interna*¹⁹ risultarono essere ai miei occhi potenzialmente *forti*. Ma mentre Schein, nella sua classificazione, ha posto l'*ideologia* all'ultimo posto, io la riscontrai al primo.

Per ideologia si intendono tutte "...*quelle affermazioni relative alla missione principale degli obiettivi, ai mezzi preferiti per raggiungerli e al tipo di relazioni che si devono instaurare tra i membri dell'organizzazione*"²⁰. Nel mio specifico caso, non solo le componenti ideologiche erano molto presenti nel sistema, ma all'ideologia si associava un forte "bagaglio" di valori che ciascun membro portava e porta sempre con sé. Essi non sono solo espressi all'interno di documenti attinenti al servizio, ma iscritti principalmente negli individui: da ogni singola persona ho percepito una dimensione di riferimento valoriale e culturale da acquisire e farne tesoro. Era evidente che il gruppo credeva in quello che faceva e lo trasmetteva.

La spinta motivazionale, nonché la responsabilità sociale, civile e politica era ed è alla base della nostra organizzazione.

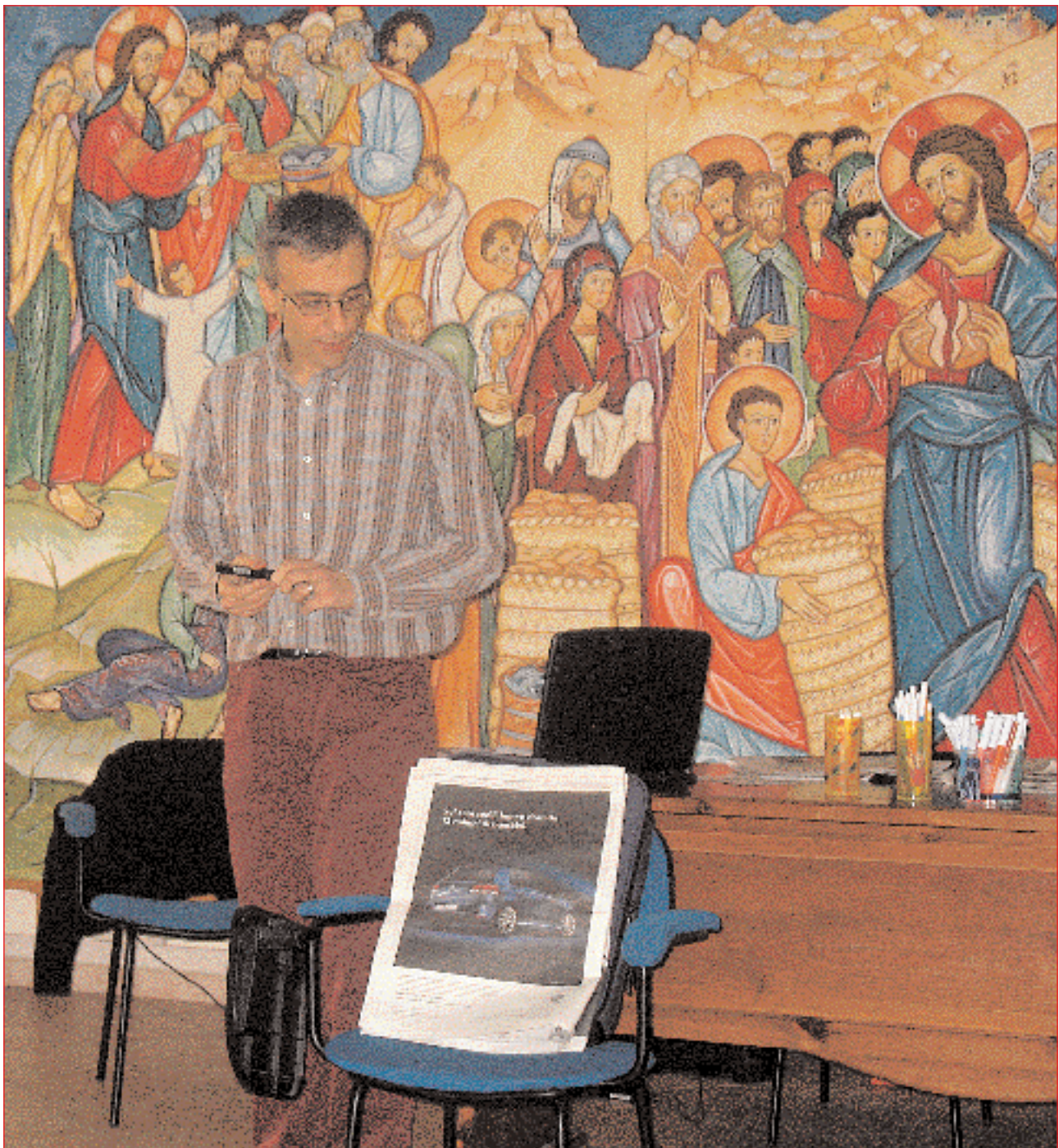
Le *relazioni interne* tra i membri del servizio si caratterizzano, come già accennato, per la forte presenza di legami affettivi e amicali, il che è dovuto alla condivisione di esperienze non solo lavorative ma di crescita insieme. La maggior parte dei colleghi infatti risultano essere artefici e fondatori della nascita della Comunità e ancor prima facevano parte di gruppi associativi e amicali comuni.

La cosa che mi stupì e tutt'ora mi stupisce è che i legami di affetto e di *amicizia* non hanno mai influenzato il lavoro professionale. Almeno, durante la mia esperienza, non ho mai riscontrato possibili influenze negative dovute a tali interazioni. Era evidente, di fatto, il forte feeling presente tra i miei colleghi, motivato sicuramente da una storia e una cultura comune.

Forte è sempre stata la dimensione collaborativa e la condivisione dei momenti di difficoltà, a cui si contrapponevano momenti di riflessione e confronto reciproco. Forte è sempre stata la determinazione di molti ad assumersi maggiori responsabilità, come pure l'onestà di "declinare l'invito", qualora ci si riteneva inappropriati, tuttavia senza mai negare il sostegno al

¹⁹ E. H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990, pag. 84.

²⁰ Ibidem, pag. 97.



singolo come al gruppo. Forte ancora è la concezione che si ha della formazione professionale. Una formazione continua, permanente, circolare. L'idea cioè di una crescita professionale che riguardi il singolo ma che coinvolga allo stesso tempo tutto il servizio. Il crescere insieme, insomma, in maniera sincronica, per prevedere e gestire meglio possibile eventi critici al fine di migliorare la qualità della vita degli utenti attraverso un miglioramento della qualità del sistema.

Ma come ogni sistema/servizio che si rispetti, a punti di forza si contrappongono punti di *debolezza*. Agli inizi della mia carriera ne individuai due. In particolare, essi riguardavano la comunicazione e la modalità della conservazione delle informazioni.

Il problema della debolezza della comunicazione non riguardava la sua qualità, ma era attinente per lo più alla mancanza della stessa. Per quanto fosse ben strutturato l'uso del diario (strumento tipico di strutture socio-sanitarie), per quanto erano periodici gli incontri di equipe, per quanto ci fosse un sistema informatico a supporto dei passaggi comunicativi, spesso l'incompletezza delle informazioni generava un gap tra quello che singolarmente ciascun operatore sapeva di dover fare e quello che effettivamente, in termini di compiti e attività, si sarebbe fatto. Ad esempio: mi è capitato più volte di trovarmi ad affrontare l'ingresso di utenti senza che ciò mi fosse stato preventivamente comunicato; di lavorare senza avere informazioni su aspetti significativi di un determinato

caso o di una patologia; mancanze di comunicazione relative all'organizzazione di alcune attività da svolgere o all'interno delle strutture o all'esterno.

Insomma, mi ritrovavo ad affrontare situazioni "dell'ultimo momento", alle quali dovevo rispondere attraverso la creatività e l'immediatezza di quel preciso istante.

Altro elemento di debolezza era attinente alla mancanza di un database, di un sistema informativo attraverso il quale poter attingere informazioni sull'utente, specie se lo stesso era già stato ospite della struttura. Le *cartelle* e la relativa documentazione non sempre erano complete in tutte le loro parti, pertanto, per ricostruire dei "passaggi", dovevo attingere alla memoria storica dei colleghi o ricostruire, attraverso colloqui e racconti di vita, tutto il percorso.

Infine, tra le debolezze, aggiungerei una dimensione che, per esperienza concreta, ho definito del *dare tutto per scontato*.

Essa riguarda il modo di fare e di agire che i colleghi avevano nei miei confronti, in particolare agli inizi del mio percorso da novizia. Sicuramente, il fatto di non esplicitare alcune cose, di non spiegare la specificità di singoli casi, di non utilizzare un linguaggio "comprensibile" - con ciò mi riferisco sempre alla mancanza iniziale di punti di riferimento comuni - non era un atteggiamento voluto, ma di fatto rappresentava per me un momento di vuoto assoluto.

Mi ricordo i primi tempi che iniziai a lavorare presso la Comunità e ricordo come:

- si dava per scontato che si conoscessero casi, storie di vita, patologie, relative all'utente;
- si dava per scontato che si conoscessero processi interni, passaggi di fase, percorsi di azione e di intervento specifici;
- si dava per scontato la conoscenza del territorio e i rapporti che il servizio aveva con esso. Per esempio il tipo di rapporto che c'era tra la comunità con i diversi Ser.D. , con gli attori esterni istituzionali, ecc.;
- si dava per scontato il modo di parlare, il linguaggio tecnico e professionale o ancora tipiche espressioni del "gruppo" pronunciate in momenti di incontro comune, quali le *equipe*.

Oggi sorrido, mentre ripenso a quei momenti. Sorrido al ricordo dei miei rientri a casa, al caos che mi martellava in testa, pensando di ritornare al lavoro il giorno dopo, con la speranza di capirci un po' di più.

2.2 Punti di forza e di debolezza rispetto al ruolo

Se penso al mio ruolo ed in particolare agli aspetti più forti che lo hanno delineato, mi rendo conto, solo oggi, che molto è dipeso dal *rispetto* che ho avuto nei confronti della deontologia professionale e dal rispetto che ho dimostrato nei confronti dei compiti, delle funzioni, delle norme riguardanti il servizio. Che molto è dipeso dall'impegno e dalla partecipazione attiva dimostrata nel mio lavoro, dalla motivazione, dalla capacità relazionale, dalla predisposizione a lavorare in gruppo e a saper mantenere il giusto distacco, dalla *voglia di fare e di agire e di mettermi in gioco*.

Seppur ero un'assistente sociale alle prime armi, in breve tempo, il mio ruolo è stato riconosciuto e accettato da tutti i membri dell'organizzazione. Ciascun membro mi ha dato la possibilità di esporre le mie conoscenze, di esprimere le mie capacità, di mettere in pratica i miei saperi, secondo la *libertà* di gestire funzioni, compiti, attività adoperando una propria metodologia professionale unita a *caratteristiche personali*.

Se invece penso al mio ruolo in termini di debolezze, riconosco, tra i miei "talloni di Achille", l'insicurezza e gli stati d'ansia nell'attivare gli interventi. Mi soffermavo, infatti, spesso a riflettere sul mio modo di operare e mi chiedevo se il mio agire fosse giusto o sbagliato. Tuttavia, mentre l'ansia, l'insicurezza, la modalità di agire trovavano risposte nel quotidiano, la debolezza attinente alla difficoltà di essere *riconosciuta* come operatrice, dagli ospiti della comunità, era quella che accettavo di meno. Ancor più difficile accettare questa situazione quando sei novizia, quando hai poca esperienza e per di più sei donna!!

In una Comunità per tossicodipendenti, la cui utenza si caratterizza per differenze in termini culturali, di età, di genere, di status, di storie di vita, l'essere donna, e per di più una donna che ha delle responsabilità, che "ordina" di fare delle cose, che crea relazioni esclusivamente professionali, non è una condizione molto accettata.

È indispensabile che i confini tra l'operatore/operatrice e l'utente devono avere dei limiti chiari e ben definiti, ponendo attenzione a quello che si dice, a come si dice, a come ci si muove, a come ci si veste, a come ci si pone. Tuttavia, bisogna essere in grado anche di non togliere nulla a quella che è l'importanza della

relazione, dell'entrare "in contatto" con la persona in difficoltà. Questo ultimo è un aspetto fondante della mia organizzazione, che caratterizza, nello specifico, non solo il mio servizio, ma tutti i sistemi che vi ruotano intorno. Bisogna essere in grado di creare una relazione empatica al fine di essere capaci di entrare "nei panni" della persona in difficoltà e saperne uscire, affinché il percorso di aiuto e di ri-acquisizione delle proprie capacità possa essere raggiunto in pieno. Tuttavia, non avevo mai vissuto, fino a quel momento, il mio essere donna come una difficoltà.

Con ogni nuovo utente che entrava bisognava faticosamente ridefinire i limiti, i confini, le regole educative oltre le quali non si poteva andare. Per comunicarlo e soprattutto farmi capire, ho dovuto più volte modificare anche il linguaggio, rendendolo talvolta "basso" e "volgare". Notavo, quasi infastidita, come queste situazioni non accadevano ai colleghi maschi, o se capitavano erano molto rare. Mi ricordo alcuni episodi, in cui è stato indispensabile richiedere ai miei colleghi di intervenire. Mi stupiva, ogni volta, come semplici frasi del tipo: "*dovete chiedere a Isabella...,...è la responsabile di turno che decide cosa fare...*", servivano a mettere tutto a posto e a ristabilire, chiaramente, ruoli e regole. Non era quello che si diceva, ma era *come* lo si diceva, l'importanza del messaggio che si voleva far passare: "*è lei la responsabile...,...è così e non si discute!*". Praticamente, in quel momento, il riconoscimento del mio ruolo da parte dei membri del gruppo di lavoro, il loro sostegno, il loro ridefinire i confini, mi permettevano di rafforzare e chiarire la mia posizione di fronte agli atteggiamenti negativi del gruppo-utente.

Capitolo 3 Caso organizzativo: servizio e ruolo

Tra le varie attività che la comunità Fandango svolge per rispondere alle necessità del servizio e del gruppo di lavoro, quella della rotazione delle equipe (in particolare gli spostamenti di alcuni operatori da una equipe all'altra) è quella che più ha destato il mio interesse.

Le tre fasi comunitarie, distinte ciascuna per singole strutture, presentano al loro interno tre singole equipe di lavoro. Le differenti equipe si caratterizzano per

la presenza di diverse figure professionali, quali: educatori, assistenti sociali, psicologa e psichiatra.

La rotazione degli operatori, in genere, consiste nello spostare periodicamente (solitamente con cadenza annuale o biennale) le singole figure da una equipe ad un'altra.

Agli inizi del mio percorso, facevo fatica a comprendere questi spostamenti. Riconoscevo solo un eccessivo caos, poiché non avevo ancora chiaro quali fossero i passaggi interni, gli intenti comuni e pertanto vedevo solo un ingarbugliamento delle cose.

Ho compreso invece l'importanza della rotazione solo con il trascorrere del tempo. Essa, infatti, in un servizio come il nostro, è importante perché serve a:

1. avere chiaro tutto il processo di lavoro, tenendo presente così ogni fase, che va dall'ingresso del giovane/adulto utente alla sua uscita dal servizio;
2. evitare possibili *empasse* lavorative, stagnazione delle proprie attività e del proprio ruolo, evitando possibili burn-out;
3. tenere viva la motivazione;
4. rimettersi in gioco accettando possibili e nuove opportunità, nonché sfide lavorative;
5. utilizzare e potenziare le proprie competenze;
6. acquisire e sperimentare nuovi metodi di lavoro;
7. portare nuovi input e relativi cambiamenti al nuovo gruppo di lavoro.

Tra le difficoltà maggiori, però, ho riconosciuto:

1. la crisi del sistema individuo, specie se novizio;
2. la crisi del sistema gruppo, poiché lo stesso, successivamente, deve rimodularsi e ricostituirsi;
3. la ri-costruzione e il ri-conoscimento del proprio ruolo, tra i soggetti del gruppo e tra gli ospiti della struttura.

Difficoltà facilmente superabili se si è in presenza di ambienti relazionali e professionali ideologicamente costituiti e culturalmente condivisi.

La sfida più grande, però, che ho dovuto affrontare come persona e rispetto al ruolo professionale è stato quando ho vissuto, per la prima volta, la morte di un ragazzo ospite della Comunità.

Aveva 18 anni, Elio²¹. La sua presenza nella struttura, rappresentava la sua prima esperienza comunitaria. Ricordo ancora chiaramente che era solito sedersi su una panchina, nel piazzale della struttura, e perdersi nei suoi pensieri. Ricordo che mi è capitato più volte di osservarlo, chiedendomi insistentemente cosa ci

²¹ Nome di fantasia, per ovvi motivi di privacy.



fare di più che non avevo fatto...che non è stato fatto? Avevo svolto bene il mio lavoro? Ero capace, in grado di fare questo lavoro? Ci volle un po' di tempo per superare il momento. Ricordo che facevo persino fatica a raccontarlo. Solo grazie all'opportunità di una *supervisione* esterna però, riuscii a rileggere il caso in chiave diversa e ad

facesse in quel contesto un ragazzino dalle mille potenzialità e prospettive future. Era entrato da poco nel mondo della droga; era solo agli inizi di un cammino che poteva facilmente lasciare per intraprenderne un altro.

Nei vari mesi di percorso terapeutico-riabilitativo, presso la nostra struttura, Elio *sembrava* avesse raggiunto un equilibrio e la speranza era quella che egli potesse davvero manifestare un possibile cambiamento. Decise però di lasciare la Comunità, anticipando la conclusione del percorso, pur contro la volontà di tutti gli operatori, me compresa, poiché si sentiva pronto, si sentiva "guarito". Ma se qualcuno decide di andare via non puoi trattenerlo. E' solo la volontà della persona, unita all'aiuto di professionisti, che può permettere un cambiamento. Il giorno dopo la sua uscita dalla comunità, durante le prime ore pomeridiane, ricevetti una telefonata da parte dei Carabinieri del luogo di residenza del ragazzo.

Inizialmente il carabiniere, con il quale parlai, mi chiese alcune informazioni su Elio. Per privacy e deontologia professionale non dissi nulla, se non che lo conoscevo. Chiesi, con molta semplicità, cosa avesse combinato e se per caso fosse lì da loro. Sento ancora risuonare nelle orecchie la frase: "*No signora, purtroppo non è qui... è venuto a mancare stamattina*". Momento di vuoto....il crollo...! Tra le lacrime, contattai telefonicamente il mio responsabile, il quale mi raggiunse presto in ufficio. Piangemmo insieme.

Dopo una simile notizia, fai fatica a ri-cominciare, a riprendere con tranquillità il tuo lavoro. Tutto ciò che fino a qualche ora prima rappresentava il mio indiscusso e certo mondo lavorativo, si affollava di dubbi, incertezze, insicurezze. Ricordo vivamente, che per un lungo periodo di tempo continuai a pensare cosa avevamo sbagliato...cosa avevo sbagliato. Cosa potevo

affrontare la realtà. Nel nostro lavoro la morte, purtroppo è una dimensione altamente presente.

Molti giovani che imboccano il *tunnel* della droga fanno fatica a venirne fuori e pertanto, quando si fa parte di un sistema organizzativo come è la Comunità Fandango, il cui approccio lavorativo si caratterizza per lo svolgimento di percorsi terapeutici-riabilitativi rivolti a persone tossicodipendenti, bisogna mettere in conto che il ragazzo/utente possa decidere di abbandonare il programma, andando incontro alla morte anche lo stesso giorno o, come è successo ad Elio, il giorno dopo.

Durante questi anni di lavoro, ho "conosciuto" la morte di molti ragazzi e ragazze con i quali ho condiviso un percorso, storie di vita, emozioni. Mi sono resa conto che, per quanto possa essere difficile accettarlo, per quanto si possa avere alle spalle un gruppo di lavoro altamente unito e qualificato, per quanto si possa rileggere l'evento in chiave diversa, la morte rappresenta comunque una condizione altamente misteriosa e difficile da accettare. Nel nostro specifico caso, essa ti chiama in causa, ti fa dubitare delle azioni, dei comportamenti, dell'agire professionale, portandoti a riflettere sui possibili fallimenti e a confrontarti con chi è più difficile farlo: con te stesso, con il tuo essere, con le tue fragilità. Tuttavia, quando ogni dubbio è dissipato, quando sei consapevole di aver agito per il meglio, quando hai dato tutto te stesso in termini professionali e umani, comprendi che la scelta di compiere alcune azioni è strettamente connessa alla libertà dell'individuo, e che pertanto anche se la morte diviene epilogo della storia, per superare il momento, non puoi fare altro che, riconoscerla e accettarla, convivendovi anche quotidianamente, se il caso lo richiede.

Anche di questo è fatto il nostro lavoro!

Conclusioni

Dalla mia esperienza lavorativa ho capito che entrare a far parte di un nuovo sistema significa iniziare ad entrare compiendo piccoli passi, perseguendo un percorso di "crescita", di apprendimento, da svolgere in maniera attenta, paziente e graduale.

"Giorno dopo giorno la pratica ci rende silenziosamente sempre meno novizi fino a che un bel giorno ci viene chiesto di occuparci di un nuovo, ansioso novizio..."²² o di questioni lavorative di maggiore responsabilità e allora ti accorgi di essere diventata, agli occhi degli altri, un membro esperto, effettivo, integrato in quel gruppo, in quel servizio, di quel sistema organizzativo.

Ad un certo punto, si arriva alla consapevolezza che fai parte di quel sistema grazie anche alla opportunità che lo stesso ti ha dato di apprendere e, successivamente, di esserne accolto.

Non più e non solo un apprendimento legato all'istruzione e all'acquisizione di conoscenze teoriche, ma un apprendimento legato alla partecipazione delle pratiche quotidiane, alla concretezza delle azioni e delle interazioni presenti nel sistema.

Col passare del tempo, lo "stupore" e le ansie si attenuano e ci si rende conto che non sono più solo gli altri che *sanno fare*, ma sei in grado anche tu di gestire le problematiche quotidiane, di affrontare le sfide, di sapere *dove si sta andando* e di afferrare le opportunità che si prefiggeranno. Sai come muoverti, sai cosa dire, fare, pensare. Ora anche gli altri possono contare su di te. E' uno scambio reciproco, una trasformazione di cose, di azioni, di attività, è un raggiungere dei risultati insieme, comuni.

Sai anche però che il sistema è dinamico e in esso e con esso dovrai affrontare nuove difficoltà, nuove sfide future, nuovi apprendimenti. "Apprendere è (...) un processo generativo di conoscenza indissociabile dal coinvolgimento attivo nella situazione e nel contesto e dalle modalità di partecipazione al mondo del quotidiano"²³. Apprendere significa ancora divenire membro competente di una comunità di pratiche,



membro effettivo dell'organizzazione, elemento significativo del sistema.

Il mio iniziale percorso, dunque, ha rappresentato una sorta di "viaggio", durante il quale ho affrontato e condiviso insieme al gruppo pensieri, azioni, decisioni, rischi, difficoltà ma anche e soprattutto ho potuto apprendere, scoprire, sperimentare, cambiare, modificare lo stato delle cose.

La comunità Fandango ha rappresentato l'inizio del mio *viaggio* nel mondo del lavoro e la strada da seguire per affrontare l'ingresso all'interno di nuovi sistemi, umani e organizzativi.

E' grazie ad essa e alle opportunità che la stessa mi ha dato che il mio viaggio, in termini di crescita professionale e umana, continua.

Bibliografia

Testi

- L. Bifulco, *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci Editore, Roma, 2002.
- A. Bruni, *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2003.
- S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma, 2004.
- A. Obholzer, V. Z. Roberts, *L'inconscio al lavoro. Stress individuale e organizzativo nei servizi alla persona*, Etas Libri, Milano, 1998.
- P. Piva, *L'intervento organizzativo dei servizi socio-sanitari*, Carocci Editore, Roma, 2004.
- E. H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

Dispense e altro materiale

- A. Tancredi, *Il ruolo nei contesti organizzativi*, dispensa del docente, Corso di Laurea in Scienze del Servizio Sociale, presso l'Università della Calabria, a.a. 2005/2006.
- Comunità Terapeutica Fandango, *Piano del servizio*, anno sociale 2004-2005.
- Comunità Terapeutica Fandango, *Carta dei Servizi*, 2007.

²² S. Gherardi, D. Nicolini, *Apprendimento e conoscenza nella organizzazioni*, Carocci editore, Roma, 2004, pag.52.

²³ Ibidem, pag. 31.

Di...
Lillipuz
New

**FARE
COMUNITÀ
DALL'
EMARGINAZIONE**
Giuseppe Panizza

ANZIA COPPER
**AL DI LÀ
DEI GIRASOLI**

**CARCERE
COMUNITÀ
E TERRITORIO**



Signorno

Marina Galati
**LIBERARSI
INSIEME**
Storie di vita
di handicappati

**Creocere
col bambini
handicappati**



**IO SONO
UN GRANDE
SOGNATORE.**
Slide
e opportunità
degli stranieri
ad una terra
accogliente

**Handicappati e Riabilitazione
dall'
Esperienza
alla
Proposta Tecnica e Culturale**



**Associazione e Mezzogiorno
tra riforma della politica e nuove forme di rap...**

CART
di Silvia

**Lugna
da scuola**



La pace: i suoi nomi

**LA SCUOLA
INDICAPPATA**
PROPOSTA PER LAMEZIA

**Indicap
e Affettività
e sessualità**

**Rom
cittadinanza
di carta**
Metodologie di ricerca
e di intervento sociale
per apprendere parola
e rappresentanza



**Aids e
lavoro**

INDICAPPATI A LAMEZIA TE
Una ricerca sul campo in quartieri a rischio



**HANDICAPPATI
IN CALABRIA**
manuale
di informazione
Impresa Sociale
NEL MEZZOGIORNO

**AFFIDO
FAMILIARE
IN
MATERA**

**INDICAPPATI
EVA BASSUTO**
**Itinerari PER
ABILITÀ e competenti**
per percorsi didattici che:
• insegnano a lavorare
• a prendere la vita nelle loro mani

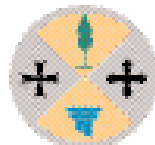
**ITINERARI
DI DONNE
CON DISABILITÀ
TRA EMPOWERMENT
E ADVOCACY**

**Rapporto
di fiducia**
Azioni, metodologie, attori e apprendimenti
di una progettazione sociale partecipata

e i suoi percorsi al Sud



Unione europea
Fondo sociale europeo



Regione Calabria



Provincia di Catanzaro

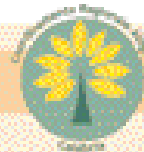


MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

Questo numero di Alogon viene stampato con il contributo del POR Calabria 2000-2006 Asse III Risorse umane M.3.9.
Progetto cod. 11200 "Area di sosta"

CAMPO VACANZA E STUDIO ORGANIZZATO DAL COORDINAMENTO REGIONALE ALOGON



Non aver paura delle mie/tue differenze

La società e le persone con disabilità
alla prova della convenzione ONU

20-27 giugno 2009
EUROLIDO BCLUB
SS 18 - Loc. Cartolano
Falerna Marina (Cz)



Presso L'EUROLIDO BCLUB, al centro della Calabria, a 50 metri dal mare raggiungibile direttamente dal grande parco privato, ad appena 250 metri dallo svincolo autostradale di Falerna (CZ) sulla A3 SA/RC, a 12 Km dalla Stazione Ferroviaria di Lamezia Terme Centrale, a 12 Km dall'aeroporto di Lamezia Terme.

L'HOTEL EUROLIDO BCLUB è dotato di passaggio diretto in spiaggia, piscina, un grande parco, anfiteatro, centro benessere, camere confortevoli con bagno, ampia sala ristorante e centro congressi. Luogo confortevole, presenta pochissimi problemi di accessibilità risolvibili con alcuni accorgimenti mirati.

Ti attende una vacanza straordinaria, alimentata da pillole di studio, realizzate attraverso tecniche didattiche attive, per elaborare e proporre politiche inclusive per "tutti".

Argomenti di riferimento:

La Convenzione Internazionale sui Diritti delle Persone con Disabilità - Onu e il Cartello "Non Aver Paura".

Il costo del campo vacanza e studio è di 330,00 a persona.

Per informazioni e prenotazioni:

telefonare, dal lunedì al venerdì, dalle ore 9 alle 13 ai numeri 0968/463568 - 3387844803 e chiedere di Nunzia.
In alternativa inviare una e-mail: alogon@alogon.org o collegarsi al sito web www.alogon.org
dove troverete le informazioni tecniche e potrete scaricare la scheda di prenotazione