Fondazione CARIPLO
TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816

Le nuove figure professionali nel welfare di comunità.
Saperi e pratiche del community management

Aprile 2021

Di Francesca Battistoni, Nico Cattapan, Michele Asta

INDICE

Abstract **4**

Introduzione: perché una ricerca sulle nuove professioni del welfare di comunità **5**

1. Chi sono e cosa fanno le nuove figure del welfare: compiti, azioni e pratiche **12**

1.1 Le figure analizzate 12
1.1.1 Un quadro su tipologie e compiti 12
1.1.2 Da dove provengono e come sono costruite le nuove professioni 18
1.2 I due ambiti delle nuove figure del welfare: operare con le comunità di beneficiari e coordinare gruppi di lavoro 19
1.2.1 Le figure del primo ambito: gli operatori di comunità 20
1.2.2 Le figure del secondo ambito: i coordinatori 26
1.2.3 Una sintesi dei compiti per orientarsi sulle azioni delle nuove professioni 30
1.3 Cosa apprendere dalle storie: alcuni framework sul community management 31
1.3.1 Il "motore" delle nuove professioni: avere uno scopo, nutrire la capacità di aspirare 31
1.3.2 Gli stili di interazione: uno strumento per orientarsi nelle pratiche del community management 33
1.3.3 COACH / LEADER: verso una learning leadership 35
1.3.4 CAPACITAZIONE / DIREZIONE: il fine della conduzione 36
1.3.5 STRATEGIE EMERGENTI / STRATEGIE DELIBERATE: l'uso della strategia 37

2. Come lavorano le nuove professioni del welfare? Le modalità per decidere, coordinarsi e lavorare insieme, la gestione dei tempi e degli spazi di lavoro **40**

2.1 Pratiche per decidere e agire, team e coordinamenti 40
2.1.1 Le pratiche quotidiane del coordinarsi tra le figure del welfare di comunità e del consiglio di esperti 43
2.1.2 Lavorare insieme: le équipe di lavoro 44
2.1.3 La co-progettazione e la co-produzione: pratiche di decisioni e azioni integrate di gruppo, di rete, e con i beneficiari 48
2.2 Con quale potere decisionale agiscono tali nuove figure 51
2.3 Le difficoltà e i conflitti che affrontano 54
2.4 Tempi e spazi di lavoro 56
2.4.1 Quali tempi vivono queste professioni? 56
2.4.2 Il ruolo degli spazi e dei luoghi nelle pratiche delle nuove professioni 58

3. Le competenze, i bisogni formativi e gli strumenti di lavoro delle nuove figure del welfare di comunità **61**

3.1 Le competenze 61
3.1.1 Saperi esperti, competenze trasversali e apprendimento reciproco 63
3.1.2 Dinamiche evolutive delle figure professionali nel tempo: le curve di evoluzione 67
3.1.3 Dinamiche evolutive dei gruppi di lavoro nel tempo 70
3.2 La formazione e gli strumenti per queste nuove figure 72
3.2.1 Gli strumenti utilizzati nel lavoro 72
3.2.2 Il valore della formazione 77

Bibliografia **86**

Abstract

Partendo dalle storie raccontate dai gruppi di lavoro di alcuni progetti all'interno del programma Welfare in Azione della Fondazione Cariplo, in questa ricerca restituiamo una ricostruzione di quelle che sono di fatto nuove figure professionali che si vanno affermando nel campo del welfare, e che quello che abbiamo chiamato "community management". Si tratta, in sostanza, di un vasto campo di pratiche lavorative che conducono e sostengono il lavoro di comunità, promuovendo la generatività e l'attivazione che lo connotano, tanto rispetto alla comunità di beneficiari e delle reti coinvolte, quanto all'interno dei gruppi di lavoro. Il community management è qui definito come una pratica, anzi: come un insieme di pratiche collaborative che riformulano le più tradizionali professioni basate su ruoli organizzativi, per riadattarsi continuamente a quel lavoro sapiente e paziente che fa chi non lavora per, bensì con le comunità. Nella ricerca vengono indagati i framework di lavoro, i tipi di pratiche per compiti, gli strumenti e le competenze, le forme decisionali e le difficoltà che queste nuove professioni del welfare si trovano ad affrontare sul campo, in maniera oggi pionieristica. Questo contributo vuole cominciare a delineare un quadro di riferimento, sperando di poter essere di utilità ad altri che si apprestano a promuovere il community management come pratica organizzativa.

Francesca Battistoni

Co-founder di Social Seed, è dottore di ricerca in Policy Design presso lo IUAV. Si occupa della costruzione di progetti complessi di innovazione sociale attraverso l'uso del design dei servizi e del design strategico per accompagnare le organizzazioni pubbliche e private nella definizione di nuovi servizi e delle strategie di innovazione.

Nico Cattapan

Si occupa di co-progettazione e processi partecipativi per organizzazioni e per enti pubblici, nell'ambito delle politiche territoriali e dell'innovazione sociale. Collabora con Social Seed su progetti di design strategico, organizzativo e rigenerazione urbana. È dottore di ricerca in Policy Design presso lo IUAV, e ha collaborato con l'università IUAV di Venezia, l'Università di verona e con il Laboratoire Architecture et Antropologie de l'Ecole Nationale Supérieure de Paris.

Michele Asta

Ha una laurea magistrale in management dell'economia sociale e un master in europrogettazione. Collabora con Social Seed alla realizzazione di percorsi di innovazione sociale, con un focus sull'impatto – sociale ed economico – dei servizi territoriali e dei processi partecipativi.

Introduzione: perché una ricerca sulle nuove professioni del welfare di comunità

Un mondo in trasformazione sempre più rapida nelle strutture economiche, sociali e tecnologiche sta ponendo da qualche tempo l'esigenza di riflettere sul tema del lavoro del futuro. Nuovi profili professionali, mix di competenze, modalità di lavoro che scardinano presupposti sedimentati, progettualità indirizzate all'innovazione spingono a chiedersi quali sono i presupposti e gli sviluppi del lavoro in generale e di alcune professioni "nuove" in particolare. Se l'innovazione tecnologica ha già profilato professionalmente molti dei suoi fautori (e altri lo saranno probabilmente presto), anche l'innovazione sociale sta lanciano sfide similari, declinate in un ambito peculiare - il sociale con i suoi nuovi bisogni e i suoi nuovi attori, come le comunità. Il "terzo pilastro", quello dello sviluppo della comunità come campo di bisogni e contemporaneamente di risorse in grado di produrre risposte (Rajan, 2019), è un ambito che sta maturando forme di intervento e rapidi cambiamenti nel modo di lavorare nel sociale, oramai paradigmatici di scenari di sviluppo futuri. È lì dove nascono nuove figure professionali del welfare, legate alla comunità, ai territori, ai nuovi bisogni di una società complessa. La presente ricerca intende interrogarsi sui loro profili, per fornire un primo quadro utile alle sfide che il welfare sarà destinato ad affrontare nel presente e nel futuro.

Quali sono queste nuove figure professionali protagoniste dei progetti di welfare di comunità e quali caratteristiche possiedono? Da dove provengono e quali scopi hanno? Come possiamo supportarle, tramite strumenti e modalità di lavoro consoni al sostegno dell'innovazione che apportano nel mondo del sociale? Queste sono alcune delle domande da cui la nostra ricerca ha preso le mosse, scegliendo come campo di indagine i progetti del programma Welfare in Azione della Fondazione Cariplo[1]. L'esperienza dei 37 progetti di Welfare in Azione di Cariplo - 4 edizioni dal 2015 ad oggi- ha visto negli anni il formarsi e il perfezionarsi di una serie di nuove professioni indispensabili a produrre e accompagnare tipi di servizi e di progettualità nel welfare che seguono logiche generative e di comunità. Si tratta di progetti che prendono in considerazione i bisogni di vulnerabilità e di fragilità che solitamente sfuggono ai servizi di primo welfare e che si fondano su logiche di ingaggio e di produzione collaborative. Questi interventi

[1] Per maggiori info sui progetti sostenuti nel programma WiA: http://welfareinazione.fondazionecariplo.it

considerano la comunità come risorsa - e non solamente come problema - quale co-progettista e co-produttrice di risposte a bisogni che non trovano posto nel sistema attuale dei servizi. Hanno una dimensione fortemente territoriale e di rete (creano ecosistemi di attori diversi in cui sviluppare progetti) e mixano una dimensione pubblica di servizio con una propensione imprenditiva tipica del terzo settore e dell'imprenditoria sociale. Propongono una nuova forma di mutualismo, in sostanza, in cui i beni relazionali sono l'impatto atteso per una compagine sociale che manifesta problemi diversi dal passato e che fa di se stessa una risorsa da attivare.

I progetti di Welfare in azione hanno attivato, dunque nuove figure professionali, "professioni del nuovo welfare", che sfuggono alle classiche definizioni cui siamo abituati (operatori, assistenti sociali, consulenti, manager, etc.) pur riprendendole, in certo senso, in una maniera nuova, trasformativa ed evoluta rispetto a quello che è chiesto loro per intervenire (attivare, mantenere, valutare, trasformare) nei processi di nuovo welfare. I nomi usati per definirle sono molteplici: local coach, network manager, operatori di comunità, care planner, community maker, lab maker, welfare manager, assistenti sociali di comunità, fundraiser di comunità, etc. In senso lato, definiamo queste figure come un "**community management**" - per due ragioni specifiche:

- Non sono figure isolate, ma hanno sempre una **comunità** (progettuale) di riferimento rispetto cui il loro lavoro assume senso, sia essa una comunità di beneficiari (in questo senso il community manager è strettamente un "operatore di comunità"), un gruppo da coordinare, un laboratorio da condurre, una progettualità da attivare con una rete.
- Pur differenziandosi tra di loro, hanno in comune il compito di **gestire** processi ("management"), fin dall'attivazione, e in questo sono manager che esercitano una certa **leadership**. Per quanto, in molta letteratura si distingua tra management e leadership, qui proponiamo di guardare alla leadership come capacità e abilità di condurre un processo in senso lato.

L'approccio che abbiamo utilizzato per costruire il quadro di queste figure è stato quello delle loro pratiche. Solitamente, guardare ad una professione significa osservarla dal punto delle competenze personali di chi la assume nella vita lavorativa. E le competenze costituiscono la base per costruire le job description, la formazione, l'assessment, etc. I progetti di WiA e gli operatori che vi partecipano costruiscono però un altro modo di lavorare, dove, come detto, lavorare in rete, produrre innovazione e sperimentare sono fattori di base per dare spazio al nuovo welfare di comunità. Ciò significa che l'"ingrediente" non è più tanto il valore del singolo, ma la capacità di collaborare e di praticare assieme agli altri un lavoro cercandovi un nuovo scopo. Per "**approccio alle pratiche**" intendiamo quindi l'attenzione a quell'intelligenza della e nell'azione collaborativa dei soggetti che interagiscono facendo qualcosa insieme per risolvere un problema comune e collettivo, condividendo valori o scopi, e producendo effetti ed impatti non sempre prevedibili. Le competenze non sono certo escluse dal campo di analisi e di valutazione, ma compaiono sotto una nuova luce: non più come pre-requisiti posseduti da un individuo da valutare in vista dell'affidamento di un ruolo, ma come saperi, abilità e capacità che si sviluppano nell'interazione e durante l'operatività del fare insieme. C'è una differenza tra l'approccio per pratiche e quello per competenze: laddove l'approccio per pratiche guarda all'interazione e al contesto complessivo, l'approccio per competenze rimanda invece ad una sfera più individuale, "isolata", che non riesce da sola a spiegare il senso, le attività e il portato delle figure che producono 'innovazione. Analizzare le persone che lavorano in progetti di comunità porta di necessità a lavorare sulla ricostruzione delle azioni ed effetti complessivi, dove trovano senso le azioni delle singole professioni. È questa particolare prospettiva di un loro "**farsi nel processo stesso**" che ci ha spinto a privilegiare un approccio narrativo ed etnografico di ricerca, su cui poi innestare riflessioni più a carattere generale. Nello stesso modo, chi volesse apprendere i tratti di queste professioni, potrà ritrovare nel flusso narrativo molti suggerimenti indispensabili, a

partire da quello che consideriamo come il principale apprendimento: strategie **e tattiche di lavoro per queste nuove figure si basano sul fatto che non sono limitabili a ruoli predefiniti, ma che imparano il loro "mestiere" in base alle azioni più opportune che le comunità richiedono. Trasformabilità, flessibilità e ibridazione** sono i connotati delle loro pratiche quotidiane. Nel linguaggio comune, "pratica" richiama contemporaneamente l'idea di azione, di esperienza diretta con le cose e di ciò che si impara facendo, ossia riflessione - una riflessione di particolare natura, perché avviene non dopo l'azione ma durante il suo farsi, ed è di natura processuale, non solo speculativa (Schön, 1993). I racconti delle nuove professioni sono tutti intessuti di questo approccio, in cui imparare facendo (learning by doing) e formarsi progressivamente attraverso scambi di (comunità di) pratiche sono gli ingredienti necessari (Wenger, 2006). Si dirà: ciò vale - o dovrebbe vale - per ogni professione. Queste nuove professioni, tuttavia, si distinguono proprio per questo: sono chiamate a innovare, quindi fanno della trasformazione tramite pratiche il loro DNA costitutivo.

Dove collocare queste professioni, quindi? A che categoria sono da ascrivere? La ricerca ha messo in evidenza che sostanzialmente le nuove figure si ribellano ai quadri sinottici, e sono più adatte alle evoluzioni. Partiamo quindi con il distinguere le professioni in due grandi famiglie: quelle incluse in "**ruoli**" predeterminati, in cui è facile identificare una serie di funzioni attribuite loro da eseguire, e quelle indirizzate a "**compiti**" da svolgere, in base alla condivisione di scopi e finalità e ad eventuali modifiche dei compiti stessi in corso d'opera. In quest'ultimo caso, non c'è esecuzione, ma produzione di soluzioni adeguate ad hoc, e quindi di senso. Nei compiti, saltano anche le strutture organizzative più verticali, proprio perché non ci sono strategie da eseguire, passate dal livello superiore, né c'è una pianificazione esaustiva che può essere separata dalle pratiche operative. Il community management appartiene dunque al mondo di chi lavora per compiti, non di chi riveste un ruolo - per questo innesca necessariamente alcune frizioni con le organizzazioni tradizionali, ancora molto legate all'identità e al potere del ruolo.

Il metodo e la struttura della ricerca

La ricerca condotta ha utilizzato un metodo qualitativo, basato su interviste e focus group realizzati nel periodo tra 2019 e 2020. Questo metodo è stato privilegiato per due ragioni: innanzitutto perché consentiva di evidenziare le narrazioni e i frame culturali, operativi e mentali che agiscono nello svolgimento di queste professioni; in secondo luogo perché l'intervista di gruppo ha consentito uno scambio e confronto proficui di punti di vista a volte inediti al singolo - cosa che è servita anche ai team di lavoro per riflettere facendo emergere non detti, saperi taciti, pratiche "praticate" ma ancora non esplorate alla riflessione (sono professioni per le quali il tempo è una risorsa preziosa). Abbiamo inoltre esaminato i documenti di valutazione dei progetti e i materiali preparatori della Summer School del 2019[2], dedicata alle nuove professioni.

Abbiamo selezionato 15 progetti, appartenenti alle diverse edizioni del programma Welfare in Azione. All'interno dei progetti identificati, la ricerca condotta ha analizzato specificamente 22 figure professionali, scelte in base ad alcuni criteri:

- diversificazione di pratiche, in modo da restituire l'ampiezza di ambiti e compiti di intervento (operatori di comunità, responsabili di progetto, educatori, fundraiser, progettisti di welfare aziendale, facilitatori, assistenti sociali di comunità, animatori territoriali, progettisti, coach, etc.)

[2] Ogni anno, nell'ambito delle comunità di pratica che accompagnano i progetti insieme all'attività di monitoraggio e valutazione condotta da Codici e da IIV, viene organizzata una Summer School alla quale partecipano i referenti e operatori dei 37 progetti sostenuti all'interno di Welfare in Azione, come occasione per confrontarsi intorno a un tema, condividendo esperienze e riflessioni.

- diversificazione dei contesti territoriali ove intervengono i progetti (dai grandi centri urbani alle aree montane e periferiche)
- differenziazione delle tematiche di declinazione dei nuovi bisogni sociali, dalla vulnerabilità al tema della silver age, dal lavoro alla disabilità, dall'educazione alle politiche per l'abitare.

Oltre alle figure oggetto specifico di ricerca e dettagliate nella tabella iniziale del capitolo 1, le storie raccontate restituiscono a volte anche altre testimonianze, relative a figure dei progetti emerse nei focus group che ci sono sembrate utili per ricostruire processi, descrizioni e dinamiche complessive di progetto. Tutti i racconti fatti sono stati preziosi nel ricostruire non solo le figure specifiche, ma anche le riflessioni generali sui profili di queste professioni; le citazioni che compaiono nella ricerca sono state estrapolate in base al grado dei racconti di essere esaustivi e trasmissibili sia ad un pubblico di addetti ai lavori, che a chi fosse interessato ad affrontare il tema di queste nuove professioni per una prima volta.

La ricerca è strutturata in tre parti e conclusioni:

- La **prima parte affronta il chi sono e che cosa fanno** le nuove professioni del welfare, mettendo in evidenza quali sono i compiti cui sono dedicati e le strutture di base delle loro pratiche.
  Su questo si può riflettere su quali profili professionali sono adeguati per selezionarle, e su quale base fare un assessment.
- La **seconda parte mostra come lavorano**, a partire dal come prendono decisioni (da soli e in gruppi di lavoro), come le collegano alle azioni, ai tempi e agli spazi di lavoro. Questi elementi sono necessari a comprendere come ristrutturare i loro inquadramenti organizzativi e contratti di lavoro.
- La terza **parte si addentra sul tema delle competenze, della loro evoluzione, e degli strumenti che queste figure utilizzano nella loro attività**. Questi elementi sono i presupposti per comprendere quale formazione professionale serve allo sviluppo di questa professionalità anche rispetto a precedenti professioni svolte.
- Le **conclusioni rilanciano alcune questioni aperte**, che costituiscono sfide su cui i gruppi progettuali sono impegnati e, contemporaneamente, sfide che possono valere per quelle organizzazioni che decidono di utilizzare il community management come forma di sviluppo organizzativo e progettuale.

Data la complessità delle storie e delle riflessioni contenute nella ricerca, presentiamo un breve quadro sinottico dei 15 progetti WiA indagati (tra i 37 finanziati) come guida per il lettore: A premessa, specifichiamo che, pur nella loro eterogeneità, il loro denominatore comune è di essere progetti di reti territoriali tra diversi attori locali, appartenenti al settore pubblico e al terzo settore. Nel suo complesso, il programma WiA si fonda su due presupposti: la sperimentazione diretta e dal basso delle innovazioni a partire dai temi scelti dai territori selezionati e la costruzione di comunità di pratiche volta alla circolazione dei saperi e delle esperienze tra progetti.

PROGETTO WIA	TERRITORIO	TARGET	BREVE DESCRIZIONE DEL PROGETTO
Fare Legami (edizione 1-2015-2019)	Cremona, Crema, Casalmaggiore (CR)	Famiglie e persone vulnerabili	Trasformare in maniera radicale la risposta che il territorio ha fino ad ora offerto alle famiglie e alle persone vulnerabili mettendo al centro le persone, le loro

			risorse, le loro responsabilità e le loro relazioni attraverso patti generativi di mutualità reciproca.
WEMI - Welfare di tutti (edizione 1-2015-2019)	Milano	Cittadini, famiglie, lavoratori, destinatari di servizi alla persona pubblici e privati	Costruire un welfare "di tutti", volto a superare la frammentazione, ad abbattere le barriere create tra i cittadini e a generare valore, capitale sociale, legami. Gli interventi sono finalizzati a ricomporre le risorse (formali e informali), a valorizzare e connettere le competenze che la città ha e avrà generato. Al centro del progetto c'è la piattaforma che aggrega l'offerta e la domanda e i WeMi center dislocati sul territorio di Milano.
Oltreiperimetri (edizione 1-2015-2019)	9 Comuni del Rhodense (MI)	Famiglie e persone vulnerabili / rischio impoverimento	Accompagnare i beneficiari a trasformare la condizione di disagio, spesso sommerso e silente, in una presenza consapevole e capace di co-generare nuove risposte, da progettare e gestire in modo partecipato e condiviso, in modo da prevenire l'ampliamento del bisogno. Il progetto intende cioè mettere insieme risorse individuali e collettive per costruire nuove risposte sui temi della socialità, del risparmio, della casa, del lavoro e dei bisogni delle famiglie
Brescia città del NOI (edizione 2-2016-2020)	Comune di Brescia	Cittadini e utenti dei servizi di welfare	Trasformare il sistema di welfare della città, integrando e connettendo interventi e iniziative del Comune con quelle di diversi soggetti sociali e del Terzo settore e con le iniziative spontanee dei cittadini. L'obiettivo è che la cura degli altri diventi una responsabilità e un'occasione per tutti. Attraverso le azioni di diversi "cantieri" e punti di comunità, il progetto intende costruire un modello di programmazione e di lavoro per i servizi sociali e territoriali riguardante più bisogni (dai giovani, all'infanzia, alle nuove marginalità, fino agli anziani e alle persone disabili) e attraverso la co-progettazione e co-produzione di risposte.
La Cura è di Casa (edizione 2-2016-2020)	I Comuni della Provincia del Verbano-Cusio-Ossola e 7 Comuni del Novarese	Ultra 65enni, autonomie in fragilità	Sostenere gli anziani e le loro famiglie rispetto alla domiciliarità, alla solitudine e ai carichi di cura. Il progetto lavora sulla prevenzione, sul supporto per l'accesso ai servizi, sul monitoraggio e mette in movimento i territori in una visione di welfare che attivi la comunità a riconoscere le proprie necessità, ricostruisca i legami di fiducia, faccia rete e crei percorsi condivisi per valorizzare le ricchezze del tessuto sociale.
Family Like (edizione 2-2016-2020)	29 Comuni dell'area Nord della Provincia di Novara	Famiglie con minori	Creare una rete composta da famiglie, enti pubblici e realtà private, con lo scopo di offrire soluzioni concrete ai bisogni educativi dei minori e di supporto alle famiglie con bambini e adolescenti. Il progetto ha previsto la creazione di gruppi per la gestione locale di politiche per i minori e la famiglia - i laboratori di interesse, aperti alle famiglie stesse in ottica di co-progettazione e di un portale per informare e promuovere scambi di competenze e soluzioni tra famiglie
Genera_azioni (edizione 2-2016-2020)	Acquafredda, Calcinato, Calvisano, Carpenedolo, Montichiari,	Persone in fragilità media di tipo economico o relazionale	Costruire un welfare prossimo nelle relazioni, ovvero alla costruzione di legami all'interno del tessuto sociale che consentano di prevenire lo sviluppo di fragilità. Nello specifico, vengono promosse iniziative per co-progettare e realizzare nuovi servizi e soluzioni con la

	Remedello, Visano (BS)		comunità ed enti territoriali, sulle aree delle relazioni, occupazione e abitazione. Tra le iniziative, anche i punti di comunità per la cittadinanza attiva.
YOUthLAB (edizione 3-2017-2021)	25 Comuni del territorio erbese (CO)	Giovani under 30	Accompagnare il territorio erbese nel dare forma e voce alle idee dei giovani a partire dai giovani stessi, intesi come destinatari e protagonisti delle politiche locali, e andando a coinvolgere l'intera nella riscoperta del proprio ruolo. Il protagonismo dei giovani assume nel progetto una concreta forma di attivazione grazie alla riqualificazione di uno spazio destinato agli under 30, la Stazione di Erba.
Sbrighes! Prenditi la briga di… (edizione 3-2017-2021)	12 Comuni del territorio di Tirano (SO	Giovani e famiglie under 35	Contrastare l'invecchiamento e il disinvestimento nel territorio dei 12 comuni di questa area montana e trasformarli in un posto vivo, attivo dove poter costruire il proprio futuro e quello degli altri, un polo di attrazione per i giovani e le famiglie under 35, attraverso lo stimolo all'autoimprenditorialità e favorendo la conciliazione lavoro-famiglia. Il progetto prevede di lavorare anche su spazi non utilizzati, l'apertura di un co-working e di un fablab.
L-Inc (edizione 3-2017-2021)	4 Comuni dell'Ambito di Cinisello Balsamo (MI)	Persone con disabilità	Trasformare i servizi rivolti alla disabilità partendo dal mettere la persona al centro, e rispondere alle richieste di piena cittadinanza e di vita adulta che proviene dalle persone con disabilità così come dai familiari e dagli stessi operatori. I progetti di vita, volti all'autonomia personale, fatti con le persone seguite dal progetto fanno uso del budget di cura, a partire dall'integrazione e dall'ottimizzazione delle risorse già presenti sul territorio, incluse anche quelle di comunità.
Valoriamo (edizione 4-2018-2022)	85 Comuni negli ambiti di Lecco, Merate e Bellano	Persone vulnerabili su occupazione lavorativa	Accompagnare al lavoro chi è in difficoltà temporanea, o chi ha problematiche di conciliazione vita-lavoro, o carichi di cura che hanno inciso su continuità lavorativa. Il progetto intende ricomporre e potenziare le risorse esistenti e la governance delle politiche attive al lavoro e dei servizi di welfare connettendole a progetti di welfare aziendale.
Tiki Taka (edizione 3-2017-2021)	10 comuni dei due Ambiti di Desio e Monza	Persone con disabilità	Innovare il sistema di welfare in sostegno alle persone con disabilità. In particolare facendo in modo che le persone con disabilità non siano considerate unicamente come utenti di servizi, ma come persone che possono realizzare il proprio percorso di vita all'interno della comunità di appartenenza, trovando non solo un'occasione di inclusione, ma anche la possibilità di espressione del proprio valore, in primo luogo sul tema dell'autonomia abitativa e sostenibilità economica. A supporto l'attivazione di laboratori aperti a persone con disabilità, famiglie e comunità.
Generazione BOOMerang (edizione 3-2017-2021)	15 comuni del distretto di Mantova	Giovani 14-25	Facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro con l'offerta di tirocini, l'apertura di spazi di co-working, servizi di accompagnamento per startup, incubazione per nuovi soggetti non profit e percorsi di inserimento lavorativo per i neet, oltre a promuovere l'autonomia e la responsabilizzazione mediante interventi di sostegno economico e non anche sull'abitare con

			forme di garanzia e accompagnamento verso i proprietari e gli inquilini.
Milano 2035 (edizione 4-2018-2022)	Area Metropolitana Milanese	Giovani e problema abitativo	Offrire a studenti e giovani lavoratori opportunità di alloggio a prezzi moderati proponendo un nuovo modo di abitare, basato sulla condivisione e la solidarietà tra abitanti e vicini di casa. Il progetto intende creare ecosistemi territoriali di accoglienza, basati sulle comunità locali e coinvolgendo anche proprietari e gestori di residenze, e lavora per questo attraverso dei percorsi di cittadinanza attiva rivolti ai giovani per costruire queste connessioni.
Segni di Futuro (edizione 4-2018-2022)	41 Comuni della Valle Camonica	Giovani 16-20 non occupati	Contrastare la stagnazione economico-sociale che determina la crisi del mercato del lavoro, l'invecchiamento demografico, il disorientamento e l'inoccupabilità dei giovani. Il progetto attiva una ricomposizione delle risorse pubblico/private disponibili e il coinvolgimento delle istituzioni, che ripenseranno l'attuale modello di sviluppo, delle aziende, che recupereranno il loro ruolo sociale e dell'intera comunità. Tra le azioni: laboratori di competenze, percorsi di alternanza scuola-lavoro, e un osservatorio di comunità.

Il testo di ciascuno dei tre capitoli è strutturato in una parte di analisi, intramezzata da riquadri con racconti puntuali di storie provenienti dalle interviste, e da un box finale che raccoglie alcuni punti di sfide su elementi specifici.

Desideriamo ringraziare tutti i partecipanti alla ricerca, che con la loro disponibilità a raccontarsi e la loro passione e preparazione hanno reso possibile questo lavoro e le riflessioni che vi sono contenute.

1. Chi sono e cosa fanno le nuove figure del welfare: compiti, azioni e pratiche

1.1 Le figure analizzate

1.1.1 Un quadro su tipologie e compiti

Chi sono, cosa fanno e da dove provengono le nuove figure professionali del welfare di comunità? In questo primo capitolo proviamo a descrivere i loro profili cercando di ripercorrere le identità a partire dai racconti delle loro pratiche e storie personali, dei contesti in cui si trovano ad operare e delle invenzioni che hanno saputo costruire man mano che i progetti in cui erano coinvolti hanno presentato occasioni di assestamento o cambiamento rispetto alle aspettative iniziali.

Come guida al discorso che segue, è utile partire da una sintesi dei loro compiti. Come anticipato nell'introduzione a proposito dell'approccio per pratiche qui utilizzato, il quadro che segue non intende categorizzare dei profili, ma cercare di dare conto dei compiti delle figure analizzate attraverso la costruzione di narrative, che verranno poi dettagliate dalle storie singole e dai temi di analisi.

FIGURA	RUOLO	PROGETTO
1. COMMUNITY MAKER	Sono figure che hanno l'obiettivo di connettere su diversi livelli le varie azioni del progetto, con uno sguardo complessivo sul progetto stesso. Il ruolo si è delineato su aree più specifiche nel corso del progetto (civic center o patti di comunità).Si occupano della manutenzione quotidiana dei reticoli territoriali e distrettuali. Coordinano le attività dei civic center, luoghi di aggregazione della domanda e di rete tra soggetti diversi. Affiancano i lab maker in un percorso formativo iniziale per inserirli nel progetto e supportare la trasformazione delle competenze degli assistenti sociali in operatori di comunità.	Fare Legami
2.LAB MAKER	Sono assistenti sociali o volontari, o figure provenienti da altre organizzazioni, che hanno la funzione di attivare la comunità attraverso i punti di comunità, gestire i patti Gener-Attivi per l'Inclusione, che hanno l'obiettivo di ricostruire i legami della persona nel contesto di vita, e raccontare al territorio i processi attivati. Sono una via di mezzo tra un esperto e una figura riconosciuta nel territorio e svolgono mansioni più operative rispetto ai community maker.	Fare i Legami
3.FUNDRAISER di COMUNITA'	La figura del fundraiser di comunità si è sviluppata nel corso del progetto stesso. All'inizio, la raccolta fondi è stata gestita dal fundraiser esperto con un piano triennale	Fare Legami

	complessivo di progetto, rispetto cui i fondi andavano poi redistribuiti nelle diverse azioni. Una volta rilevata la problematicità di questa pianificazione (era difficile convincere i donatori ad investire sull'intero progetto, diversificato in più territori), è stata decisa una nuova strategia, ovvero una raccolta fondi disegnata su singoli percorsi ed azioni laboratoriali, in grado di intercettare interessi ed identità più mirati sul locale di ciascuna area coinvolta. In questa evoluzione, il fundraiser esperto è diventato formatore dei singoli operatori di progetto, che sono stati attivati come fundraiser di comunità rispetto alle loro attività territoriali.	
4.OPERATORE SPAZIO WEMI	Sono operatori sociali che hanno ridefinito il proprio ruolo in base alla vocazione degli spazi WEMI, spazi di aggregazione della domanda di nuove fasce di vulnerabilità e di co-progettazione di servizi condivisi. Intercettano i bisogni, orientano rispetto ai servizi dei quartieri di riferimento o degli altri spazi WEMI, costruiscono risposte co-progettandole con i beneficiari e facendo rete e aggregando i soggetti che hanno lo stesso tipo di bisogno. Alcune delle attività degli spazi sono per esempio: orientamento verso i servizi e verso misure di sostegno al reddito, affiancamento di percorsi di educazione finanziaria, co-progettazione e realizzazione di servizi condivisi, counseling.. Lavorano spesso in coppia e dedicano un tempo part-time al progetto e un tempo part-time alle attività tradizionali delle organizzazioni del terzo settore da cui provengono	WEMI
5.COORDINATORE SPAZIO WEMI	Si occupa di creare un rapporto di collaborazione e coordinamento tra gli 11 spazi WEMI. Supporta il team degli operatori WEMI verificando la fattibilità dei singoli progetti messi in campo e facilitando la gestione dei conflitti anche esercitando un ruolo di leadership progettuale.Facilita la nuova relazione tra pubblico e privato sociale nella ricomposizione delle risorse e nella costruzione di un'interfaccia unitaria di accesso all'offerta del sistema dei servizi domiciliari su scala cittadina	WEMI
6.EDUCATORE FINANZIARIO	Figura professionale certificata e validata dall'iscrizione AIEF nell'elenco delle Associazioni Professionali tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico (Legge 4/2013). Lavora per migliorare le competenze economiche e finanziarie dei cittadini, aiutandoli a riconoscere e a utilizzare al meglio i prodotti più diffusi e fare scelte consapevoli. svolge la propria attività di formatore per gli assistenti sociali per la progettazione e l'attuazione di un percorso di alfabetizzazione e/o approfondimento dei temi relativi al mondo economico e finanziario.Sono più coach che	OLTREIPERIMETRI

	educatori perché di fatto supportano le persone a gestire le proprie risorse, operano spesso in contesti informali (bar, parrocchie, uffici) in modo che i beneficiari non abbiamo la percezione di essere inseriti in circuiti stigmatizzanti. Lavorano in collaborazione con gli operatori di comunità per individuare i bisogni delle persone e costruire azioni specifiche di sostegno.	
7.RESPONSABILE PROGETTO	Dato che il progetto è più un programma di cambiamento della PA rispetto al sistema di welfare, la figura del responsabile ha l'obiettivo di trasferire gli apprendimenti, sistematizzare la pratica della co-progettazione dei servizi pubblico-privato sociale e cambiare la modalità con cui si fa programmazione dei servizi sociali. Favorisce l'intersettorialità degli interventi sociali e quindi agisce sul cambiamento del sistema PA. Ha istituito e gestisce la cabina di regia per lavorare in modo integrato su tutte le progettualità.	Brescia Città del Noi
8.ASSISTENTE SOCIALE CON RUOLO DI RESPONSABILE SERVIZIO TERRITORIALE	Facilitatore dei punti di comunità, luoghi che agiscono a livello di quartiere e che promuovono lo sviluppo di capacità progettuali, operative e di raccordo tra i servizi sociali professionali e le realtà sociali, per costruire una filiera integrata con le diverse realtà istituzionali del territorio. Ha il compito di ascoltare/ programmare nei territori di riferimento e cercare di riportare gli apprendimenti della co-progettazione rispetto al metodo di programmazione tradizionale. Tesse una rete di sostegno locale per le persone fragili; opera come punto di riferimento per i residenti e per le realtà aggregative che vogliono assumere un ruolo attivo in ambito sociale, attiva iniziative di gruppo destinate a promuovere occasioni di cittadinanza attiva.	Brescia Città del Noi
9.CARE PLANNER	Nell'ambito dei servizi di assistenza domiciliare, il care planner è l'operatore sociale (assistente sociale) che ha ridefinito il suo ruolo andando a progettare un nuovo servizio di assistenza domiciliare per anziani vulnerabili. La figura incontra il beneficiario, definisce il bisogno, costruisce una proposta di intervento in base all'offerta complessiva che il territorio propone. Tale proposta deve essere verificata e autorizzata dal Network Manager.	La cura è di casa
10.NETWORK MANAGER	É una figura pubblica o privata che ricompone e gestisce le risorse presenti sul territorio e valida gli interventi di assistenza, Deve avere una visione completa sull'intero percorso e sul progetto personalizzato dell'anziano, che condivide con il Care Planner, compreso il budget a disposizione. Coordina e gestisce il personale della rete che può attivare al bisogno. Inoltre pianifica le richieste da	La cura è di casa

	parte degli anziani legate a bisogni “leggeri” che possono essere soddisfatti dalla rete dei volontari quali accompagnamenti per visite mediche o per la spesa, momenti di socialità e compagnia,…, valutando di volta in volta la loro disponibilità.	
11.ANIMATORE DEI LABORATORI DI INTERESSE	É una figura di ricerca-azione che attiva e anima i laboratori di comunità, tavoli aperti che aggregano soggetti impegnati in interventi a favore di minori e famiglie, su base territoriale. Hanno come obiettivo prioritario il coinvolgimento e la partecipazione dei genitori e delle famiglie, nell'ottica di promuovere un loro ruolo attivo nell'ambito delle politiche rivolti ai minori del territorio. Gli animatori effettuano analisi del bisogno attraverso interviste, attivano dei percorsi e li facilitano, progettano microazioni di politica educativa e familiare locale. (es. un doposcuola, laboratori genitori e figli per bambini, un centro di aggregazione per preadolescenti e adolescenti etc.). Agiscono come guide all’inizio per poi lasciare aperto uno spazio di generatività ai gruppi.	Family Like
12.FACILITATORE DI COMUNITA'	I facilitatori di comunità sono definiti come avamposti sul territorio che oggi hanno una buona capacità in termini progettuali e grande autonomia per cui coordinano la propria attività. Facilitatore è inteso anche come “organizzatore di risorse”, in cui le risorse sono le persone, le associazioni, i servizi, i “beni” di un territorio. Creano relazioni tra le persone, attivano i cittadini dandogli valore, cercando di “connettere” le persone tra loro creando collaborazioni che non ci sono state prima, vedere possibili legami e cercare di svilupparli nelle realtà del territorio.	Genera_azioni
13.AGENTE SVILUPPO LAVORO	L’agente sviluppo lavoro è un operatore specializzato che lavora sul territorio, in raccordo con i Punti di comunità e i facilitatori, per raccogliere i bisogni, analizzare i profili dei candidati in termini di competenze da acquisire e da potenziare, e per costruire una rete aziendale che possa supportare sia l’inserimento sia offrire competenze per la formazione e informazione. L’innovazione del compito dell’agente sviluppo lavoro non riguarda tanto un nuovo tipo di intervento (che pre-esisteva), quanto il metodo con cui ha lavorato, in sinergia con altri attori di progetto e mediante strumenti come i laboratori, più dinamici e propensi all’attivazione del beneficiario.	Genera_azioni
14.ASSISTENTE SOCIALE DI COMUNITÀ	Mappa le organizzazioni del territorio che si occupano di giovani, intercetta giovani attivi, costruisce gruppi di lavoro e oggetti di lavoro per includere i giovani nella vita dei Comuni coinvolti nel progetto. Queste figure, alcune	YOUTH LAB

	prese dall'esterno del partenariato, altre operatori sociali riconvertiti ad animatori di comunità, si sono occupate anche della rigenerazione della stazione di Erba come luogo centrale per la produzione di politiche giovanili.	
15.LOCAL COACH	Sono operatori che costruiscono progetti insieme alle comunità di riferimento o operano nei luoghi del progetto (Local Hub e Cofactoring). Ruolo progettato per essere local coach territoriale (trasversale rispetto ad aree di competenza), si è trasformato poi in local coach su competenza specifica (trasversale rispetto ai territori e settoriale). Il local coach che lavora con le aziende per progettare servizi di welfare aziendale o iniziative che coinvolgono scuole e aziende agisce in maniera diretta e progetta come un leader di progetto. Il local coach che lavora con le comunità (beneficiari diretti come giovani, mamme etc.) ha un approccio tipico del coach che accompagna, facilita e lascia autonomia al progetto consegnandolo alla comunità stessa. In generale, i local coach costituiscono una evoluzione innovativa delle figure all'interno dei servizi più strutturati, e aprono alla sperimentazione di progettualità diverse, aperte al territorio.	SBRIGHES
16.EDUCATORE TERRITORIALE	È referente del progetto di vita individuale (budget di salute), condivide la valutazione con l'equipe che sostiene il progetto della persona, integra e coadiuva il coordinatore nei rapporti con le famiglie e le altre figure professionali del territorio (rete dei servizi e altre realtà associative del territorio). Raccoglie tutte le informazioni necessarie alla costruzione di un progetto di vita che sia il più possibile aderente alle necessità e ai desideri espressi dalla persona; fa da tramite tra la persona, gli attivatori di comunità, il territorio affinché possa trovare spazi di inclusione; fornisce un sostegno alla partecipazione, alla costruzione di reti e di percorsi significativi; agevola il passaggio da un'ottica di dipendenza inconsapevole dai servizi e dalla famiglia ad una visione più consapevole e autonoma della vita vissuta con i dovuti e necessari sostegni	L-INC
17.ATTIVATORE DI COMUNITÀ	É una figura ponte tra il territorio e i servizi e le persone con disabilità che ha l'obiettivo di creare e sperimentare nuovi modelli di inclusione. Attiva percorsi nuovi di partecipazione ed inclusione delle persone con disabilità, crea eventi/attività per raccolta fondi diffusa, fa da raccordo con realtà associative/istituzionali/imprenditoriali locali per l'apertura di piste di lavoro legate ai desideri delle persone con disabilità.	L-INC

18. WELFARE COMMUNITY MANAGER	Il WCM ha l'obiettivo di supportare la creazione di piani di welfare aziendale e la riformulazione di servizi in base all'ascolto dei bisogni dei lavoratori. Lavora quindi su due fronti: da un lato si rivolge alle aziende per analizzare e intercettare i bisogni dei dipendenti e pianificare interventi ad hoc. Dall'altro, si rapporta alle cooperative sociali per accompagnarle a rivedere l'offerta dei servizi attraverso laboratori di co-progettazione su design dei servizi. La sua finalità è quindi quella di rafforzare in tal modo le relazioni territoriali del terzo settore con il settore for-profit.	VALORIAMO
19. CORPORATE FUNDRAISER	Costruisce strategie (anche con il supporto di un consulente di fundraising esterno al progetto) per intercettare aziende sul territorio e stringere partnership che possano essere utili alla buona riuscita del progetto. E' parte del team di coordinamento di progetto e lavora a stretto contatto con la comunicazione.	MILANO 2035
20. COORDINATORE Servizio di Inserimento lavorativo	Coordina l'équipe di lavoro SIL mista del privato sociale e del pubblico (composta da assistente sociale, educatori, psicologo, responsabile di scouting aziendale) rispetto a: 1) amministrazione e pratiche, 2) modalità di lavoro su ruoli, tempistiche, etc. e 3) costruzione di idee che possono nascere dalle sollecitazioni degli utenti (adolescenti). Aiuta il gruppo a concordare e attivare i percorsi con gli assistenti sociali di base della P.A. Si raccorda con il gruppo di coordinamento di progetto, ovvero a livello di governance.	GENERAZIONE BOOMERANG
21.COACH PER AZIONI DI ALTERNANZA SCUOLA/LAVORO	Il coach è un operatore formato e messo a disposizione delle 4 cooperative partner di progetto. Il suo compito è quello di individuare esigenze ed interessi del ragazzo, al fine di favorire l'incontro tra le sue aspettative e quelle dell'azienda selezionata per l'alternanza scuola lavoro.Egli svolge il suo lavoro attraverso l'ascolto attivo, costruendo un rapporto di fiducia con il ragazzo, fondato sul confronto aperto, rispettoso, costruttivo e libero da pregiudizio.	SEGNI DI FUTURO
22. COORDINATORE LABORATORI ATTIVITÀ PRODUTTIVE E CITTADINANZA ATTIVA	È una figura di collegamento tra la comunità di beneficiari, la rete dei servizi e le aziende del territorio avente l'obiettivo di promuovere l'integrazione sociale a partire dall'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Si relaziona direttamente con i beneficiari e le loro famiglie per la lettura dei bisogni e l'attivazione di interventi ad hoc. Ha un contatto diretto con le aziende ed è una	TIKI TAKA

	figura riconosciuta nel territorio per gli aspetti legati all'inclusione sociale. Crea attività ed eventi per sensibilizzare la comunità locale, che divengono anche occasioni di incontro e scambio tra aziende e beneficiari. Attiva, supporta e monitora i percorsi di inserimento lavorativo con l'accompagnamento e il tutoraggio sia verso le aziende sia verso i beneficiari.	

1.1.2 Da dove provengono e come sono costruite le nuove professioni

Una prima osservazione sui profili presentati porta a distinguere professioni di "nuova invenzione" da altre che invece appaiono come "reinterpretazione" di professioni e ruoli già codificati e conosciuti nell'ambito del sociale. Ci sono quindi figure che incuriosiscono per la novità dei profili e altre che si lasciano riconoscere più facilmente per familiarità. Per fare qualche esempio, il Community Maker di Fare Legami nasce da un'invenzione, perché cerca di rompere uno schema introducendo alcune competenze umanistiche (la filosofia, il teatro, la psicologia) all'interno del lavoro di coordinamento dei diversi gruppi di progetto, mirando ad una certa creatività; il Network Manager (presente in più progetti) sembra invece reinterpretare il lavoro conosciuto dell'assistente sociale, che nei nuovi panni esce dall'ufficio e si fa coordinatore territoriale, mettendo a sistema la sua esperienza e riconoscibilità sul locale; il Welfare Manager di Valoriamo unisce la competenza di progettista a quella di agente di rete con il mondo for-profit, usando però strumenti di co-progettazione e diventando così una nuova invenzione nel senso di unire due lavori abitualmente separati; ancora, le varie figure di facilitatori e co-progettisti di laboratori hanno provenienze professionali molto diversificate tra loro, addirittura spesso non legate al sociale e svolgono un'attività che risulta essere nuova nei servizi tradizionali e nelle pubbliche amministrazioni.

(Network Manager, ndr) *c'erano delle suggestioni e dei suggerimenti che introducevano degli argomenti che erano un po' meno all'interno del mio profilo: prima di tutto il budget (essere responsabili del budget, tenere i conti, che non è l'occupazione prevalente dell'operatore sociale), rendicontazione; poi l'aspetto che è anche peculiare di questo progetto, cioè mettere in rete soggetti diversi pur se nello stesso territorio, pubblico/privato, volontariato, associazionismo: uno sforzo di pensiero importante. La principale fatica è stata quella di ragionare sul linguaggio e sull'atteggiamento da tenere nel momento in cui come Network Manager vado a gestire il mio territorio di competenza e devo coinvolgere risorse, agenzie e soggetti, con un linguaggio che coinvolge, tiene tutti alla pari (profilo diplomatico)"*

(La cura è di casa)

A ripercorrere questi profili, quindi, la distinzione iniziale novità/reinterpretazione si rivela essere una prospettiva interpretativa utile solo come grado iniziale di riflessione sulle storie raccontate. Ben più fondante di una buona comprensione del loro fare, si dispiega un'ulteriore prospettiva di analisi, che muove dal vedere come, in realtà, in tutte le figure vi sia un certo grado di mixité e combinazione tra eredità di tratti provenienti da ambiti professionali o esperienze riconosciuti e consolidati, e capacità di cambiare compiti dando forma ad una professione adatta ai nuovi bisogni e al lavoro di comunità. Ciò che accomuna le diverse figure sta dunque nel loro cercare un buon rapporto tra eredità, da un lato, e nuova invenzione, dall'altro, muovendo

dall'intenzione di **lavorare per creare valore comunitario come risposta innovativa a bisogni sociali**. Il grado minore o maggiore di "novità", cioè, risulta meno importante della reale trasformazione di valore che in ogni caso queste figure introducono in termini di impatto e risultati. La distinzione novità/reinterpretazione può fare tuttavia una differenza, come vedremo nei successivi capitoli, su temi quali il loro inquadramento professionale o il loro grado di riconoscibilità esterno o interno alle organizzazioni e alle reti (più semplice, in genere, dove è reinterpretazione di una figura precedente), o sulla possibilità di incidere in cambiamenti di cultura organizzativa sul lungo termine (è più semplice mantenere una nuova figura quando è reinterpretazione di un ruolo precedente, poiché si conserva il ruolo organizzativo incorporando la nuova competenza sviluppata).

La creazione di valore incide direttamente anche sulla formazione di base richiesta. Per quanto il richiamo a curricula tradizionali sia naturalmente un fattore importante per capire il valore che possono apportare in un processo di comunità (molti hanno percorsi di studi in discipline sociali o psicopedagogiche), queste nuove figure scardinano i parametri di corrispondenza tra formazione richiesta e profilo del lavoro nel sociale[3], preferendo a volte associare una formazione di "rottura" rispetto agli schemi della professione tradizionale. Ad esempio, come scritto sopra, la "reazione chimica" tra una formazione in campo artistico o umanistico (filosofia) e un ruolo di coordinatore per una figura liminale come quella del Community Maker è riuscita a produrre una proficua innovazione proprio perché è stata innovazione di rottura rispetto al valore prodotto; altre volte, invece, è la continuità con una conoscenza utile ed ereditata a produrre valore, come nel caso dei Network Manager o di molti operatori sociali. In sintesi, t**utto ciò dimostra che queste figure professionali non nascono dalla pre-determinazione di uno status profilato in organigramma, quanto all'interno del processo progettuale e di rete in cui si tratta di escogitare soluzioni di comunità a nuovi (o vecchi) problemi sociali lavorando in collaborazione e rivedendo compiti, azioni e competenze**. Lo scopo del progetto - creare valore nelle e per le comunità - è quindi la base per interpretare e costruire i loro profili.

Da ciò emerge che innovare non è questione di fare qualcosa di nuovo, ma saper creare valore, rispetto al processo di "fare comunità". È così che nel ripercorrere cosa fa e come si costruisce una nuova professione si nota una loro prima abilità, ossia la capacità di fare **bricolage** (Weick, 1993; Baker T., Nelson R.E., 2005**)**, di ricombinare risorse a disposizione (risorse umane, conoscenze e abilità, pratiche di altri ambiti professionali) in base ad uno scopo che si perfeziona man mano che il progetto procede. A volte i processi di combinazione sono risultati più facili da attuare (l'impegno a costruire reti di un assistente sociale, ad esempio), altre - come nel caso del fundraiser - più complessi, perché la divisione di ambito depositata nei ruoli professionali tradizionali (l'"umanista" che si occupa del sociale, e il "tecnico" che lavora su budget e organizzazione) abbisogna di percorsi di accompagnamento e complementarizzazione più profondi per integrarsi.

1.2 I due ambiti delle nuove figure del welfare: operare con le comunità di beneficiari e coordinare gruppi di lavoro

[3] Vedi capitolo 3.

Fatta salva la specificità del loro operato, possiamo profilare due macro-ambiti di fondo su cui vengono ritagliati i diversi compiti delle nuove professioni del welfare di comunità, e in base ai quali possiamo entrare nel merito delle loro storie:

- 1° AMBITO: OPERARE CON LA COMUNITÀ DI BENEFICIARI: è il compito di chi lavora più a contatto con l'esterno, operando con e nelle comunità di beneficiari, a stretto contatto con i bisogni e con le comunità a supporto (associazioni, enti pubblici etc.), attivabili nei processi di welfare di comunità
- 2° AMBITO:COORDINARE: è il compito di chi lavora tendenzialmente all'interno, come coordinatore o responsabile di progetto e/o di rete, svolgendo un ruolo di ponte tra la governance di progetto e gli operatori sul campo.

C'è un tratto che anticipiamo come comune ad entrambi gli ambiti presentati: sia i primi che i secondi lavorano in modo dinamico, operando **tra il dentro e fuori delle organizzazioni di appartenenza** per promuovere forme collaborative di innovazione e di ingaggio con le comunità. **Il loro lavoro "manageriale" trova sempre la sua realizzazione all'interno di un contesto comunitario e rispetto alle comunità di riferimento - non è cioè autoreferenziale.** Per questo - con le parole di Mintzberg - la capacità gestionale posseduta da un manager non è che una parte di quello che possiamo definire il suo spirito comunitario (Mintzberg, 2014).

1.2.1 Le figure del primo ambito: gli operatori di comunità

I compiti e le pratiche di chi fa community management direttamente con le comunità di beneficiari e/o cittadini sono diversi tra loro e dipendono dal tipo di bisogno e di comunità da attivare e con cui lavorare, dal contesto, dalle esperienze pregresse (o nuove) che si mettono a frutto. Ci sono spesso più figure che operano assieme nello stesso progetto, con compiti e competenze diversi, ma mai con divisione in filiere non collaborative.

Possiamo in generale riassumere i diversi racconti di pratiche esplicitando il macro-compito di chi opera con le comunità: **lavorare per capacitare i beneficiari e attivare le comunità in modo che diventino co-progettisti e co-produttori di soluzioni rispetto alle fragilità dei beneficiari e/o a quelle dei territori**. Le comunità con cui si relazionano sono molteplici, e non sono necessariamente strutturate in gruppi coesi e formalizzati. La prima comunità è sicuramente quella relativa ai beneficiari di servizio o di progetto (per lo più singoli, che possono ritrovarsi a lavorare anche in gruppo), agli abitanti di un quartiere, oppure a comunità di prossimità, consolidate o comunque con un certo grado di riconoscimento reciproco (ad esempio un gruppo di mamme di un quartiere, un gruppo di professionisti o di ragazzi). Una seconda comunità è invece relativa alle reti di organizzazioni strutturate, siano esse associazioni locali o istituzioni da coinvolgere, pubbliche o non, che possono giocare diversi ruoli nel progetto, da co-produttori a sostenitori. Infine, molti progetti intercettano anche il mondo delle aziende locali, con cui strutturano progetti o che coinvolgono in attività di fundraising. Come si può dedurre da tutto questo, per "comunità" si intendono più cose diverse tra loro, sono cioè composte da soggetti diversi. Istituzioni, organizzazioni (for-profit o non-profit), associazioni, stakeholder di progetto, finanziatori, etc. costituiscono un primo gruppo di soggetti, definibili come organizzati al loro interno, anche se con tipologie di organizzazioni e scopi molto diversi tra loro; un secondo gruppo è invece rappresentato dai beneficiari, che possono essere persone singole, senza legami tra loro, oppure con legami minimi, come possono essere i ragazzi di una scuola, un gruppo di genitori, gli abitanti di un quartiere, etc. Ciascuna comunità presenta inoltre gradi e tempi di

coinvolgimento specifici, che incidono sulle modalità pratiche di relazione. In comune, tuttavia, queste "comunità" di progetto hanno il fatto di non essere date, ma di dover venire "costruite" e gestite, curate. Sono cioè comunità non naturali, non storiche, non fattuali, ma intenzionali (Manzini, 2018), ovvero nate da un lavoro di raccordo e di assemblaggio di attori diversi e a volte disomogenei tra loro, rispetto cui vanno proposti e costruiti scopi ed interessi (Latour, 2005). Ciò vale tanto per le comunità di beneficiari che per le reti di attori a supporto del progetto. Il community manager è quindi una sorta di "**curatore di comunità da costruire**" e fa "**design di comunità**" nel senso che interviene per assemblare, invitare, attivare e supportare chi partecipa a questi spazi di aggregazione.

A partire dal macro-compito descritto e dalle comunità da coinvolgere, le pratiche degli operatori di comunità si diversificano in base ai temi oggetto dei progetti:

- Molti operatori di comunità attuano il loro macro-compito lavorando **con comunità allargate di utenti, spesso attraverso lo strumento del laboratorio**, per indagare problemi di quartiere e di territorio (Lab Maker, Animatore dei laboratori di interesse), per attivare comunità locali in grado di mettere a disposizione risorse (Animatore di comunità, Facilitatore di comunità, Agente di sviluppo locale), o per creare gruppi di beneficiari che possano co-progettare soluzioni (Local coach, Assistente sociale di comunità) - in quest'ultimo caso fanno convergere compiti di facilitazione con quelli di co-progettazione e (ri)lettura di bisogni, arrivando a sviluppare soluzioni e progettualità dentro la cornice progettuale iniziale (come nel caso del riuso della Stazione di Erba per il progetto di Youth Lab). I laboratori assumono diverse modalità di conduzione e funzioni, temporanee o permanenti (quando ad esempio i progetti prevedono punti di comunità stabili sui territori), e diventano luoghi "protetti" ma aperti di incontro, di ascolto, di scambio, di progettazione e di costruzione di relazioni, a seconda dello scopo del progetto.
- Altre figure sviluppano invece **rapporti più diretti con singoli utenti**, costruendo con loro risposte individuali, come nel caso dei progetti di vita per i budget di cura (L-inc), degli sportelli ascolto di WEMI, della figura del Care-planner di La cura di casa o dell'Educatore finanziario di Oltreiperimetri, che svolge un ruolo da coach. In questi casi, il portato del community manager è quello di avere una buona conoscenza del territorio in termini di bisogni e caratteristiche socio-culturali, di servizi, di altre risorse disponibili e di attori, per saperli mettere in connessione al di là dei percorsi definiti dei servizi sociali e costruire così risposte ad hoc per ciascun utente. Ad ogni modo, anche se il rapporto con l'utente è più individuale, permane la connessione con il lavoro di comunità ampie perché a sostegno del progetto sul singolo vengono sempre coinvolte reti di attori o risorse di natura comunitaria (ad esempio per ricevere assistenza domiciliare, o per la ricerca di abitazione in un progetto di vita o, ancora, per partecipare a formazioni su come gestire le risorse finanziarie domestiche).
- In molti casi, si può inoltre ritrovare un **mix tra le due prospettive descritte**, come nel caso dei giovani da inserire lavorativamente, dove al classico processo di presa in carico individuale dei servizi subentra l'uso del laboratorio di gruppo per ampliare le prospettive di capacitazione del singolo utente giovane, che non si trova a svolgere un percorso isolato ma comincia ad attivarsi direttamente, mettendo in gioco la sua capacità di apprendere anche con gli altri (è il caso degli operatori sociali del progetto Generazione Boomerang).
- Infine, altre figure intervistate intrecciano **professioni più canoniche con nuove direzioni,** creando ambiti di intervento inediti. È il caso del Welfare community manager, che non è un semplice "venditore" o "progettista" di servizi per il welfare aziendale, ma si indirizza a leggere i bisogni dei dipendenti e a co-costruire con le aziende e con le imprese sociali servizi ad hoc per un secondo welfare che sta diventando di fatto una risposta ai nuovi bisogni

di welfare da parte dei territori. Ed è anche il caso della figura del Fundraiser integrata direttamente con il lavoro di comunità e con le progettualità da perseguire - non più vista quindi come supporto esterno e tecnico - per la quale il lavoro di comunità e di co-progettazione diventa la leva di ingaggio di stakeholder e finanziatori, siano essi soggetti istituzionali o for-profit che comunità locali.

Il racconto degli Educatori territoriali del progetto L-inc può valere per descrivere quel minimo comun denominatore che lega tutte le figure di descritte nel lavoro di comunità, ovvero l'essere "user/community-driven" e non "service-driven". Per costruire un vero welfare di comunità vale la regola di coinvolgere sempre il beneficiario, partendo da (e con) esso:

(Educatore territoriale) "La prima difficoltà è riuscire a pensare percorsi con la persona e i suoi familiari, raccogliendo dei feedback dalle persone di riferimento (allenatore, amico, etc.) che non sono solo quelle che lavorano nei servizi, ma è un lavoro proprio di rete, ricostruire l'immagine della persona e del percorso su potenzialità e risorse che ha; è lavorare sui desideri della persona, mentre il lavoro dei servizi è preimpostato e scegli tra quelle proposte."

(L-INC)

L'approccio che mette al centro l'utente fa leva sulla sua capacitazione da un lato, e sulla capacità di travalicare i confini dei servizi e di farsi figura del "tra" lavorando sulle connessioni, sul "mettere a sistema" le risorse a disposizione facendo un bricolage. La risposta al bisogno è spesso quella di ricombinare risorse. È un lavoro destabilizzante non solo per l'operatore che si deve ritagliare questo ruolo su misura, ma anche per le aspettative degli utenti, abituati a servizi standard offerti da esperti che propongono una risposta precostituita. Nel lavoro di queste figure si apre quindi anche il compito di far evolvere gli utenti rispetto all'attesa di una risposta, dell'*"esperto che arriva e ti dice come si fa"*

(FAMILY LIKE)

Il beneficiario viene attivato dall'operatore, che lo porta dentro al processo di costruzione delle risposte. Il primo passo è dunque inerente all'attivazione della comunità di riferimento, al suo contatto e coinvolgimento diretto, mediante un lavoro di animazione ed ingaggio. Segue poi la richiesta di formulare idee, di proporre progetti e di realizzarli collaborativamente. La co-progettazione come approccio e il laboratorio, quale spazio di costruzione di progetti e relazioni di comunità, sono stati due espedienti utilizzati in molti progetti, proprio per la loro finalità di includere il beneficiario sia a livello di ingaggio che di formulazione di idee e attivazione nel realizzarle:

(Local coach) "Mi occupo dell'azione famiglia di Sbrighes e di strumenti che facilitano il benessere della famiglia Ho una formazione da educatore sociale, mi aspettavo di mettere in campo questo, in realtà è tutto più stravolgente: è un lavoro di strada, di contatto con comunità, in prossimità delle persone a raccogliere loro esigenze, risorse, da organizzare aperitivo a partita a carte anziani. Il ruolo animativo con la comunità però non si ferma all' incontrare la gente, ma c'è lo step successivo in cui portiamo la comunità alla coprogettazione, accompagnando le persone alla realizzazione di microprogetti. Per esempio è successo che, pensando alla riqualificazione di un parco giochi, le mamme abbiano invece proposto il progetto di un pedibus per bambini, a loro più utile: il local coach ha imparato che la soluzione ce l'aveva

la comunità di beneficiari, non lui. Valorizziamo le risorse delle famiglie per creazione di micro progetti di conciliazione. All'inizio, ci immaginavamo un ruolo più operativo (da operatore sociale) e meno da facilitatore di processo comunitario; ci immaginavamo una cosa più statica, proposte definite e lineari, standardizzate e ripetibili, e un ruolo più di protagonismo del local coach ma invece non è così. Ecco, bisogna lasciare il protagonismo ad altri. Bisogna tirarsi indietro ad un certo punto, cosa che non ci eravamo immaginati."

(SBRIGHES)

Queste figure sono dunque dei facilitatori di processi, ma non solo, perché apportano un valore a partire dalle proprie competenze professionali specifiche; sono progettisti, ma in forme allargate alle comunità, al punto da essere creatori di ambienti per capacitare comunità progettanti; sono community organizer che lavorano per attivare soggetti e reti locali, ma non si sostituiscono ad essi, pur tenendo il filo del progetto per garantirne il mantenimento. A prescindere dai diversi risvolti, la facilitazione che queste professioni sono chiamate a svolgere le rende figure di "frontiera" e "liberi battitori", come emerge da questo racconto sulle pratiche/non-pratiche dei facilitatori di comunità:

"I facilitatori .. li chiamiamo così perché non sono assistenti sociali, non sono educatori, non sono animatori, non sono bibliotecari, sono quei soggetti che svolgono attività di frontiera, di front office e anche di progettazione da backoffice. (...) Sono anche battitori liberi, presidiano più aree: quella dello sport, cultura, servizio sociale; con i ragazzi costruiscono percorsi che sono progetti ed iniziative che dialogano con una molteplicità di gruppi sociali, ma poi riescono ad interloquire anche con gli stessi assessori in termini progettuali, e sono riconosciuti."

(GENERAZIONI)

È una libertà difficile quella che viene raccontata, perché uscire dalla logica del servizio strutturato significa esporsi all'incertezza della costruzione di risposte caso per caso, al venir meno delle routine di lavoro assimilate e rassicuranti, alla ricerca di nuovi criteri per valutare il lavoro stesso. Il lavoro di community management è quindi tutto relativo alla "**capacità negativa**" (Lanzara, 1993), ovvero a quella capacità di saper stare nelle situazioni di incertezza e indeterminatezza per cogliere le potenzialità e opportunità di sviluppare risposte ad hoc. È un "*sapersi tirare un po' indietro*" (**SBRIGHES**), come raccontato, per saper dare spazio alla capacità degli utenti di trovare le loro soluzioni, anche quando queste entrano in scena come effetti non previsti in precedenza.

Da questo, se ne deduce che il portato specifico di queste figure professionali non stia (solo) in un certo tipo di sapere specialistico e tecnico (proprio dei servizi settorializzati), bensì nella metacompetenza di saper attivare e connettere. Per gli operatori di comunità, il fare manageriale è più una pratica, un "mestiere" acquisito attraverso l'esperienza e fortemente radicato in un contesto, che una expertise o una tecnica; per questa ragione si può dire che il community manager assomiglia ad un artigiano (Sennett, 1997) i cui processi di lavoro non sono standardizzabili, prevedibili e codificabili via procedure, ma correlati ad un apprendimento esperienziale:

(Lab Maker) "E*ra una mia attitudine, un modo di fare mio, pur non sapendo fare tutto cercavo di coinvolgere, documentare, condividere, soprattutto fare emergere competenze altrui (che*

è la cosa più difficile, perché uno cerca di fare notare se stesso, non gli altri), per riconoscerle io lo dicevo che era grazie a x o y se avevamo scoperto alcune cose utili, ad esempio sugli utenti. Di solito noi eravamo abituati ad avere il capo progetto (che mette in fila le attività), questo è invece una cosa diversa: prima di formare il capo progetto bisogna costruire la squadra, cogliere le esigenze." Prosegue: "*Le strategie tra noi erano diverse come le cassette degli attrezzi, perché proveniamo da competenze diverse ma in comune c'era saper guardare il territorio, saper riconoscere le risorse e metterle a sistema, trasformare le competenze che ci sono in competenze utili per il lavoro di comunità"*

(FARE LEGAMI)

Abbiamo messo in campo diverse strategie, anche per tentativi ed errori. per esempio: serata aperta alla cittadinanza, incontro con amministratori che ci hanno presentato dei ragazzi, abbiamo organizzato corsi per farci conoscere. Sulle azioni che facciamo nel nostro lavoro: rispetto all'approccio tradizionale, il lavoro di comunità è sicuramente più faticoso perché ci si deve continuamente inventare in maniera artigianale il lavoro da fare.

(YOUTHLAB)

Un'operazione di fondamentale rilievo che queste figure si trovano a compiere quotidianamente in gruppo è quella di costruire a inizio progetto un linguaggio condiviso e nuove categorie con cui confrontarsi - ciò a conferma dell'innovatività degli scopi e del fatto che inizialmente si è ravvisata una generale difficoltà delle figure operative nel comprendere la propria funzione. La trasformabilità e flessibilità del loro lavoro richiede quindi alcuni ancoraggi per radicarsi e consolidarsi tramite la creazione di un vocabolario comune, di termini e significati nuovi che possano cominciare ad avere **una somiglianza di famiglia**[4] al fine di intendersi grazie ad una certa coerenza di sistema che dà sostanza e corpo al cosa si fa in questo lavoro. E questo permette a sua volta di avere sia riconoscibilità interna al gruppo di lavoro che esterna.

(Care Planner) *"È difficile che riusciamo a vedere cose nuove se non abbiamo a disposizione un nuovo linguaggio. Abbiamo decodificato il linguaggio di progetto traducendolo in qualcosa di più familiare. Per esempio abbiamo dovuto ragionare sul dare un contenuto al termine 'fragile', 'vulnerabile', abbiamo dovuto visualizzare nuovi bisogni per costruire risposte diverse da quelle tipiche del servizio sociale".*

(LA CURA E' DI CASA)

"Un elemento fondamentale è stata la comunicazione, abbiamo gestito delle cose vecchie del Comune nel modo Wemi, nel modo di costruire il sociale meno socialese, con un linguaggio che si capisce. Questo è forse l'elemento che più ha fatto la differenza: offrire all'amministrazione comunale un modo di parlare alla città diverso, attraverso spazi che sono molto curati, belli, diversamente da come siamo abituati a vedere i luoghi del sociale".

(WEMI)

[4] Un concetto sostenuto dal filosofo L. Wittgenstein, nella teoria dei giochi linguistici che portano alla creazione di significati.

Tra le nuove figure del welfare di comunità, sono interessanti i racconti di quelle che operano nel campo tra il sociale e le aziende del territorio in progetti di alternanza scuola-lavoro, di inserimento lavorativo, di welfare aziendale o di fundraising. Sono figure che si trovano ad affrontare particolari complessità legate ad aspettative, interessi, strumenti di lavoro e culture organizzative diverse tra for-profit e non-profit, cosa che rende difficile il lavoro di coinvolgimento e collaborazione. Nelle storie raccontate, la relazione con le aziende presenta infatti alcune peculiarità, connesse a difficoltà sul fronte della co-progettazione e, più in generale, su quello della costruzione di ecosistemi di welfare territoriale - una sfida alle sue fasi ancora iniziali per certi versi. Chi si trova a coinvolgere le aziende nel progetto attua tecniche di lavoro diverse rispetto a quelle utilizzate con le comunità di beneficiari o del mondo associativo: tendono ad essere più propositivi, meno facilitatori di comunità progettanti e più progettisti o leader, seppur mantenendo lo scopo di capacitazione per i beneficiari di servizio. Vi sono tuttavia occasioni favorevoli a co-progettare anche con le aziende. Questo racconto del local coach di Sbrighes ricostruisce le differenze di approccio che il community management richiede quando la relazione è con il mondo aziendale:

(Local coach)" Sono referente dell'azione lavoro, in quanto come local coach pianifico la strategia e faccio da ponte tra mondo del lavoro e dei giovani come destinatari. La differenza è la comunità di riferimento: la mia comunità di riferimento sono gli stakeholder del mondo del lavoro, cioè aziende, associazioni di categoria, la scuola, meno i cittadini. Sono più realtà organizzate che singoli. Concretamente: le aziende ci contattano per il progetto o per i prodotti (io lavoro al tipo di strumento da mettere in campo per coinvolgere giovani e aziende). Cerco di tenere fede al senso di progetto considerando gli interessi delle aziende, scegliendo gli strumenti adatti (ad esempio le call, etc.). Quando l'interlocutore è un'azienda, serve tanta proattività e imprenditività, serve essere molto progettuali e proattivi. Questo lo vedo come continuità rispetto al lavoro di progettista, cioè quello di fare proposte e controproposte, dare uno stimolo per costruire qualcosa di più ampio, cercando di ricondurlo ad una strategia. C'è una dimensione commerciale nel mio ruolo (Noi ci presentiamo già con alcuni servizi), ma vado a negoziare di più rispetto a quello che facevo prima, forse perché il mondo degli imprenditori ha un linguaggio diverso... arrivano stimoli e io faccio la controproposta, o altre volte abbiamo progettato assieme. L'azienda ti porta la sfida, poi c'è il mio contributo che riporta al significato che vogliamo dare. Le aziende del resto fanno più fatica a capire cosa è Sbrighes, quindi c'è tanto del mio contributo. Fare un bando, fare una call è il pezzo che porto io di contributo. È più difficile co-progettare insieme con le aziende. Ci chiedono qualcosa, ma magari non contro propongono su cose che possono scambiare e dare in cambio. Del resto c'è acerbità anche nel territorio sul mettere insieme le aziende, cioè è difficile che si mettano assieme per avere visioni e progettualità comuni. È più facile trattare con la singola azienda.

(SBRIGHES)

Chiudiamo quindi questi racconti sugli operatori di comunità con una figura ibrida e particolare, che già introduce al lavoro di coordinamento, pur essendo anche e prima di tutto un operatore: il Welfare community manager. Il lavoro del Welfare community manager innesta saperi settoriali sui servizi (progettazione sociale) con l'abilità del lavoro di comunità rivolto alle aziende e ai bisogni dei dipendenti - compito che sfuma in funzioni commerciali. Il Welfare Community Manager - figura che si sta affermando nel mondo del welfare aziendale - si trova di fronte una sfida emblematica del nuovo welfare: fare da ponte tra mondo del profit (non sempre allineato a quello del terzo settore, e non sempre indirizzato alla co-progettazione), mondo della cooperazione sociale in rete (con cui fare design di nuovi servizi), e mondo

politico-istituzionale interessato alla dimensione territoriale del welfare, rispetto cui servono profonde conoscenze sul locale (nel progetto Valoriamo, quest'ultima relazione è tenuta da una figura apposita, il Corporate manager).

I bisogni sono complessi e l'emergenza lo sta dimostrando, unire le cooperative è particolarmente difficile. Le aziende non vedono sempre l'opportunità (...), la sfida è associare i bisogni dei lavoratori insieme alla valutazione di un piano di welfare. Le aziende vanno accompagnate di più.(...) Il lavoro con il Pubblico è emerso, perché poi i nuovi servizi in rete interessano alle istituzioni, e la sfida del welfare community manager diventa allora quella di dialogare con la parte politica

(VALORIAMO)

1.2.2 Le figure del secondo ambito: i coordinatori

Le figure di coordinatori e/o responsabili gestiscono i team di progetto e/o "mediano" tra il gruppo di lavoro sul campo e gli attori della governance di progetto. Se per le figure che operano con la comunità è fondamentale essere consapevoli e allineati allo scopo (di progetto, del loro lavoro), concorrendo anche a ri-definirlo, **le figure di coordinamento sono direttamente implicate nel lavorare per (co-)produrre, diffondere, sostenere, rivedere la visione da sperimentare concretamente, da cui lo scopo dipende.** Questo è il loro macro-compito, al di là del come lo attuano specificamente caso per caso. Possiamo quindi definirli - usando una denominazione di R. Normann - come dei "**prime mover**", ossia come soggetti che creano una nuova visione progettuale in divenire, immaginando come risultato della strategia di comunità un sistema più ampio di creazione del valore, dove tutte le parti coinvolte possano trarre beneficio: le comunità di beneficiari, le professionalità, le organizzazioni coinvolte direttamente e indirettamente nella rete, i territori. I risultati del lavoro di coordinamento portano generalmente a superare i confini settoriali ed organizzativi, a ridefinire i ruoli di attori sociali ed economici, a fissare nuove regole del gioco e a reinterpretare quindi il senso di una regia di processo.

I coordinatori si occupano anche della tenuta e della motivazione dei team che lavorano con le comunità e organizzano (a volte anche supportati da servizi di accompagnamento di esperti esterni o coach) momenti riflessivi per valutare l'andamento del progetto e l'apporto dei singoli professionisti al progetto. Si tratta di una funzione di team building e soprattutto capacity building indirizzata a favorire il self-management e che, a differenza di quanto la letteratura spesso sostiene, non è un'attività delegabile o relegabile a momenti specifici, ma è legata ad un modo specifico di esercitare quotidianamente la leadership nel gruppo rispetto lo scopo progettuale. Non agiscono quindi come manager di livello che danno obiettivi e compiti, ma come *inter pares,* pur con ruoli di responsabilità e regia diversi dalle figure operative. Tra di loro, abbiamo rintracciato 2 tipologie di coordinatori: chi lavora a stretto contatto con gli operatori e gestisce il team di progetto e chi lavora più con funzione di responsabile di progetto per tenere insieme i partner nel patto di governance.

Il coordinatore si autodescrive primariamente quasi sempre come un "**connettore**", ribadendo la funzione di vettore di motivazione attraverso un lavoro concreto sul campo, e di

combinatore di risorse e capacità del team. Vale dunque meno la sua funzione di "direzione" su finalità da perseguire e di consegna di obiettivi da raggiungere.

(coordinatore di progetto) "Bilanciare l'interesse di tutti è stata la parte più faticosa, è stato necessario un cambio di paradigma internamente all'ufficio innovazione e progetti del consorzio (il consorzio era parte della rete di progetto, ndr.), da funzione meramente interna a funzione di connettore dentro/fuori, di sfumatura dei confini delle singole cooperative, del consorzio stesso (avente come mission la ricomposizione dell'housing e dell'accompagnamento al lavoro)".

*(**Generazioni**)*

Per tale motivo, il coordinatore non si posiziona al vertice del team, ma dentro come centro, o sul margine, arretrando un po' per stimolare idee, favorire decisioni, gestire conflitti interni. Ciò non significa abdicare ad una funzione di guida, ma attuarla attraverso una stimolazione dei processi dal basso, di sviluppo complessivo del team verso l'autonomia di lavoro. E il motore di tutto questo processo è la capacità di creare fiducia, evitando di agire via controllo. Uno dei metodi di lavoro più utilizzati per il coordinamento di questo tipo è la co-progettazione con il gruppo di lavoro operativo, con i membri di direzione e governance, o con gli attori del territorio (che può anche diventare co-programmazione, se si tratta di un ente pubblico che attua politiche pubbliche):

(Coordinatore di progetto) "Il m*io ruolo (di coordinatore di progetto, ndr.) con gli spazi di WEMI è di creazione di fiducia e collaborazione, perché il patto WEMI è vincolato a questi aspetti. (...) Ho sentito la necessità di giocare molto sui contenuti, non dandoli per scontato: cosa vogliamo portare avanti, come, con quale metodologia. Quando io sono arrivata nel progetto, ho infatti sostenuto molto queste domande, forse un po' diverse dalle domande sul progetto che potevano essere portate dal direttore e dalla responsabile. (...) è stato importante anche creare momenti mensili di incontro a base informativa da un lato, e di co-costruzione dall'altro. L'informazione è importante, e tutti devono venire aggiornati (anche se ci si sente per mail, telefono whatsapp di gruppo,) e ciò deve valere per tutti gli operatori che svolgono attività concreta. (...) Per la co-costruzione: si mettono sul tavolo possibilità di sviluppo (es potremmo fare questo, accettare questa proposta, ce la facciamo ad accettare..) e si costruisce insieme il prossimo passo. Il mio ruolo è quello di far fare anche un reale pensiero sulla capacità di reggere, facendo fare le cose che sono sostenibili realmente, non cose che poi non riusciamo ad affrontare e a reggere, dato che il sistema è davvero giovane.*

(**WEMI**)

(Responsabile di progetto) "Il Responsabile di servizio territoriale (...) favorisce molto il lavoro di prossimità sul territorio che il sistema chiedeva. Si chiedeva di continuare a fare ciò che ci compete (come P.A., ndr) ma di vederlo anche in prospettiva aperta con il territorio, con maggiore condivisione del pensiero che permette di lavorare sul contesto in maniera più collaborativa. Sono pratiche mai attuate veramente, ciò implica un lavoro del responsabile tra dentro e fuori il servizio. Questo è un terreno su cui c'è ancora bisogno di lavorare. All'esterno i soggetti sono abituati a vedere la Pubblica Amministrazione presente (es. quando c'era bisogno di erogare fondi, ecc.) adesso l'essere coinvolti su un altro piano per lavorare insieme li pone su un piano molto più propositivo. Ciò porta a una migliore conoscenza del territorio,

delle risorse e dei problemi presenti. Questo connubio arricchisce il servizio attivando e abilitando attori o risorse che erano quasi dormienti.

*(**Brescia Città del Noi**)*

Quale novità si evidenzia dunque nell'attività di coordinamento quando praticata in progetti di welfare di comunità? dai racconti, emerge che un tratto specifico sta nella non netta separazione tra direzione e ideazione, e nell'evoluzione dal modello di direzione "gerarchico" tipico di organizzazioni strutturate (che agiscono per protocolli) verso una pratica di co-progettualità continua, richiesta dagli stimoli del lavoro di comunità:

(Coordinatore SIL) "Io faccio coordinamento di persone, ma anche di idee: rigenerare il servizio rispetto alle sollecitazioni che vengono dagli utenti. Di solito i servizi sono statici, sono protocolli, ma la modalità di agire delle persone cambia nel tempo e si deve essere in grado di modificare la risposta e talvolta anche il servizio. Tutto evolve, quindi anche i servizi devono evolvere. (...) Ad esempio io mi occupavo di servizi al lavoro, ma ora sono coordinatrice del privato sociale e del pubblico assieme. La mia figura di coordinatore era nuova quindi, perché metteva assieme pubblico e privato. (...) Il mio ruolo è quello di coordinatore amministrativo (seguire il progetto anche a livello burocratico e amministrativo, con pratiche e moduli, interscambi con i soggetti pubblici), poi di coordinare l'equipe (rivedere i ruoli e le singole modalità di azione) e poi di progettare il nuovo (se vedo che un'azione non funziona, es nel mezzo di comunicazione, provo a far partire qualche altro strumento)"

*(**Generazione Boomergang**)*

Tra i casi più innovativi nella rilettura dei processi di coordinamento, il progetto Fare Legami restituisce la storia di una figura del tutto particolare, il Community Maker, creata ad hoc, che funge da traghettatore ed ermeneuta, in grado di ascoltare molto e di connettere portando esperienze, punti di vista e interpretazioni da una parte all'altra del progetto, dai laboratori alle sedi di coordinamento. La sua efficacia deriva tra l'altro proprio dal non aver avuto un incarico preciso in termini di compiti, per consentire di sviluppare riflessione, ispirazione, risoluzione di problemi mediante un vero e proprio sense-making (Weick, 1995), riconnettendo sempre allo scopo del progetto:

(Community maker) "Il mio lavoro (di community maker, ndr) è stato quello di ascoltare e partecipare, di fare coinvolgimento della comunità o agenda di coordinamento con presenza nei diversi momenti di giorno, sera o fine settimana, ascolto ai tavoli locali , rimando, e connessione con governance di progetto su tenuta e finalità del progetto stesso, alternato tra lavoro su campo e rimando di quello accadeva, con sguardo più "filosofico": vero supporto tra coordinamento con lettura dei diversi piani di realtà (...) noi connettevamo trasversalmente tutti i tavoli. Noi eravamo presenti nei momenti di azione, di incontro, di progettazione, di relazione con le figure apicali e di responsabilità." Il lavoro delle 2 figure di community maker in Fare Legami era un lavoro volutamente "non strutturato" per ruolo, dove il vero compito era riflessivo e strategico, per *"alimentare i processi (...) raccontare anche gli inciampi, con le fatiche e le difficoltà, così che si condividevano leve e strategie per superare gli ostacoli"*. Come detto, per fare questo lavoro di connessione, la posizione era letteralmente tra il dentro e il fuori, o meglio: lo spazio di azione poteva essere previsto solo fino ad un certo punto, perché andava costruito nel e col processo stesso.

(**FARE LEGAMI**)

Un nome utilizzato in più di un progetto è stato quello del Network manager. È una figura interessante di coordinamento - al di là delle specificità che riveste nei diversi contesti progettuali- perché mette in evidenza l'importanza di quel livello intermedio che fa da "cerniera" tra operatore e gruppo di visione (il network manager è esso stesso spesso un operatore che sta sul campo, ciò a sottolineare l'ibridazione presente in queste figure professionali), tra caso singolo del beneficiario e conoscenza del territorio e dei servizi, o, ancora, tra servizi strutturati e servizi di comunità - rispetto cui si pone prima o poi la questione di superare la logica dei due binari paralleli, perché nel concreto i casi di fragilità o vulnerabilità si trovano a dialogare con la presa in carico dei servizi sociali o comunque con una prevenzione del disagio che su di essi incide. A rivestire il ruolo di Network manager sono stati spesso gli assistenti sociali, figure del Pubblico (a volte del privato affidatario di servizi) che potevano vedere in questo ruolo un'evoluzione quasi naturale della loro professione di responsabili di servizio. Prendiamo un racconto che può valere per più casi:

"(il ruolo dell'assistente sociale, ndr) *è cambiato, ad esempio in fase di progettazione emergeva che i servizi sociali erano in affanno. A loro è stato chiesto di continuare a fare il loro lavoro, pur nell'incarico solito, di liberarsi del tempo ad aiutare i facilitatori nei contatti col territorio (l'Assistente sociale ha più credibilità e riconoscimento nei territori e capacità di individuare piste di lavoro), l'assistente sociale riusciva a fare più presa su alcuni attori territoriali rispetto agli operatori o educatori delle coop, ciò ci ha fatto interpretare la figura come di connessione e supervisione. (...) È vero che il progetto era rivolto alla vulnerabilità, ma di fatto ai laboratori hanno partecipato anche persone in fragilità netta, seguiti dai servizi. La parte più istituzionale dei servizi è stata però essenziale per fare e attivare alcune cose."*

(Generazioni)

In sintesi, coordinare un lavoro di comunità implica:

- **creare e mantenere il flusso di lavoro,** ossia mettere in campo un sistema di operatività che non esiste ad inizio progetto, cercare di mantenerla o di cambiarla in base alle situazioni che emergono e cercare di sintonizzare tutti i partner e i lavoratori di progetto su scopi e andamento del progetto (saper osservarsi).
- **connettere con l'esterno**, collegare, sperimentare meccanismi nuovi di creazione di piccoli ecosistemi di innovazione sociale a partire dalla costruzione di relazioni nuove (profit - non profit o nuovi rapporti PA - non profit etc). I coordinatori conducono trattative, mixano una modalità di azione diretta decisionale con una modalità più di facilitazione.
- **rafforzare la cultura** intesa come senso di comunità. Qui conta rinforzare la capacità di leadership non gerarchica, la comunicazione e il collegamento verso l'interno
- **Intervenire strategicamente e tatticamente,** ovvero lavorare su duplice livello: il livello di visione e il livello tattico relativo a cambiamenti specifici e questioni operative, cogliendo opportunità e occasioni di cambiamento. Le strategie tendono ad emergere inizialmente più da un apprendimento di tipo informale, e venire assunte in secondo momento intenzionalmente, incorporandole in prassi più codificate.
- **gestire livelli intermedi**, facilitare il flusso di informazione verso il basso e verso l'alto, mediante comunicazione e controllo, trasmettendo di ritorno le informazioni sui risultati.

- **consigliare** ossia procedere attraverso un agire esperto. Il coordinatore spesso siede a parte, non al centro e il suo modo di stare vicino alle persone o ai partner è basato più sull'esperienza che sull'autorità.

1.2.3 Una sintesi dei compiti per orientarsi sulle azioni delle nuove professioni

Possiamo ora tentare di ricostruire un quadro sintetico del che cosa fanno in pratica queste nuove professioni, per avere una bussola in grado di orientare le letture. A premessa di questa tabella, va detto che:

- vi sono alcuni compiti relativi ad azioni indirizzate a risultati e ad impatti, e altri più dedicati a sostenere i processi, ma tale distinzione non si traduce mai in separazione, poiché nelle pratiche di lavoro di comunità questi compiti sono fortemente intrecciati come premesse e conseguenze. Le "azioni" hanno comunque sempre a che fare con una dimensione collaborativa che vede coinvolti più soggetti, per cui si tratta di fatto di "interazioni".
- i compiti e le pratiche di queste professioni tendono a modificarsi nel tempo, in base a situazioni ed effetti che modificano gli assetti iniziali del progetto. Una "meta-competenza" fondamentale è quindi quella dell'apprendimento progressivo e della capacità reattiva e resiliente di modificare i compiti (trasformabilità, capacità di cambiamento).

INTERAZIONI (AZIONI)	**PROCESSI**
• Ascoltare e leggere bisogni, punti di vista, contesti territoriali • Ingaggiare e coinvolgere (attori locali, reti, comunità di beneficiari) • Attivare soggetti e risorse, innescare occasioni di incontro e di collaborazione • Co-progettare (decidere insieme, rivedere strategie) / far co-progettare (dai laboratori ai progetti di vita) • Coordinare (comunità, attori, gruppi di lavoro, etc.) • Valutare i casi, costruire i link con i servizi/procedure strutturati • Gestire conflitti, gestire budget e risorse, gestire lavori in gruppo	• Gestire processi complessi facilitando la ricomposizione • Creare fiducia • Capacitare (beneficiari o colleghi o team) • Combinare risorse / bisogni / risposte • Mappare e interpretare (bisogni, risorse, strategie emergenti, saperi abilità e capacità utili) • Collaborare ed essere autonomi • Porsi obiettivi di logiche innovative • Evolvere attraverso riflessività (formarsi, supervisionare) • Flessibilizzare i compiti

1.3 Cosa apprendere dalle storie: alcuni framework sul community management

1.3.1 Il "motore" delle nuove professioni: avere uno scopo, nutrire la capacità di aspirare

Le storie narrate da queste nuove figure professionali presentano tutte un assunto implicito che è fondativo della possibilità di essere praticate nonostante le difficoltà e la tensione continua date dal doversi reinventare e riadattare in itinere. Questo assunto è l'avere uno **scopo forte, un "perché"** che precede il cosa e il come dei compiti di lavoro, e che deriva dalla visione di progetto quando è condivisa come visione di gruppo di lavoro. "Scopo" non è parola da confondere con "obiettivo", come spesso si tende a fare nelle organizzazioni: gli obiettivi si stabiliscono ex ante e indirizzano le diverse azioni verso l'esterno e i risultati, lo scopo è la piattaforma di senso su cui poggia quel che si fa. Nei lavori dove gli obiettivi cambiano spesso perché le situazioni sono incerte o in divenire, come capita nel lavoro di comunità in cui sono i beneficiari e le comunità ad entrare nei processi modificandoli, lavorare per scopo significa dotarsi di una bussola di riferimento per orientarsi nel cambiamento continuo; la co-progettazione stessa non funziona su obiettivi dati, bensì su scopi a partire da cui si elaborano soluzioni congiunte, altrimenti non sarebbe innovativa e tarata sui bisogni e potenzialità. Ed è questo fattore legato allo scopo a produrre quell'**alta intensità motivazionale** che è richiesta per svolgere i lavori di comunità (Senge, 1990; Meadow, 2008; Sinek, 2017). Orari non fissi, incertezze prodotte dall'operare nelle aree del "tra" (tra organizzazioni diverse, tra servizi strutturati e invenzione di soluzioni ad hoc, tra competenze acquisite e strumenti nuovi, tra temi definiti e ridefinizioni in corso d'opera, etc.), nuovi bisogni non codificati da leggere e a cui rispondere, sono tutte sfide molto alte che richiedono motivazione solida e consapevole - e che la producono anche, riuscendo spesso a dare nuovo senso a lavori che alcuni di loro sentivano come ripetitivi e non più motivanti ad un certo punto del loro percorso professionale. Essere motivati, nel caso di queste figure, ha a che fare con un sistema di valori, certamente, ma anche e soprattutto con la predisposizione a poter rompere schemi abituali di lavoro, sia mentali che pragmatici trovando contesti che supportano questo sforzo. La motivazione, in sintesi, dipende molto da quanto si sentono in sintonia con un lavoro de- e ri-strutturante.

In questo senso, non si comprendono i lavori di comunità se non si aggiunge al livello dell'analisi delle competenze quello dell'**aspirazione**, come capacità di immaginarsi futuri possibili, ampliando i propri orizzonti in termini di opportunità praticabili e, conseguentemente, di strumenti utilizzabili. Se non si impara ad allargare il campo di visione verso aspirazioni più alte - ci raccontano i protagonisti intervistati - non si praticano questi lavori di comunità. Così A. Appadurai descrive la "**capacity to aspire**" come una vera e propria competenza di futuro, "*che come tale si dispiega in quanto praticata*" attraverso azioni puntuali che capacitano i soggetti e che quindi li spingono ad aumentare ciò verso cui aspirano, i futuri desiderabili: più riesco a fare cose che aumentano le mie *capabilities* e mi "capacitano", più allargo la mia capacità di aspirare a nuovi scopi, e lavoro alla costruzione di nuove competenze e capacitazioni (Appadurai, 2010). In questo senso, gli scopi dei progetti di WiA sono aspirazionali allo stesso modo in cui sono aspirazionali le professioni che hanno messo in campo, come si trattasse di un circolo virtuoso che si autoalimenta. L'oggetto proprio di queste nuove professioni sta nello stimolare la capacità di aspirare delle comunità con e in cui operano: l'essere operatori di comunità nei progetti chiama in causa il dare forma e significato alla rappresentazione sociale del lavoro e a come questo sia legato ad una idea di futuro del welfare e della società. Ma aspirazionale diventano anche i lavori stessi che promuovono le comunità e le identità che costruiscono. Come sostiene Sennett: *"l'azione, soprattutto il lavoro di buona qualità, non ha luogo in un vuoto sociale o emotivo; il desiderio di fare bene una cosa è un test decisivo per la nostra identità, una prestazione personale inadeguata ferisce in maniera diversa rispetto alla ineguaglianze dovute alla posizione sociale ereditata o alla esteriorità della ricchezza: riguardo quel che siamo – va bene agire, ma*

perseguire attivamente un lavoro ben fatto e scoprire che non siamo capaci di compierlo corrode il nostro senso di sé" (Sennett, 1997, p.99). Come già ricordato, il lavoro di queste figure, in sostanza, assomiglia più al **lavoro di un artigiano** che esprime curiosità per il materiale, che si prende un lungo tempo di apprendimento, che ha cura non solo di come fa le cose ma anche del senso profondo del fare. Come afferma la Arendt nel suo *Vita activa* (Arendt, 2017), per arricchirsi l'uomo che lavora può prendere ispirazione dall'insieme delle abilità, fisiche, mentali, emotive e sociali dell'uomo artigiano. E può trovare dignità, ciò che forse più conta, nello spirito del suo mestiere, nella cura ed amore per i materiali, per i gesti ben fatti.

La capacità di aspirare va educata e sorretta da esercizio. Tra le esercitazioni più importanti, vi è quella di imparare a leggere i risultati del lavoro di comunità, sia sul fronte degli effetti ed impatti sui beneficiari (output ed outcome), sia su quello dei lavori che li producono. Il riconoscimento di cosa si raggiunge è il primo passo per sviluppare aspirazione e quindi competenze. Ma come dare lettura delle trasformazioni anche piccole che queste figure professionali producono? Come cambiare paradigmi e criteri di valutazione?

"Anche sui risultati è importante. Ad esempio, in ambito educativo si dà per scontato che un educatore si accontenti di piccoli risultati, perché vede la trasformazione piano piano. Quindi si è pensato che le persone sui punti di comunità fossero in grado di leggere i piccoli risultati. Ma i piccoli risultati che arrivano dal lavoro territoriale non riuscivano ad essere letti dai facilitatori con la stessa modalità semplice con cui li leggevano in un servizio tradizionale. E questa difficoltà (che poi non è stata solo dei facilitatori, ma anche degli amministratori) di leggere piccoli progressi, e di accontentarsi per rimotivarsi, abbiamo cominciato a superarla dopo un po' di tempo. All'inizio cioè non davamo valore ai piccoli risultati. Poi abbiamo imparato a leggerli e a cercarli. Questo prestare attenzione a quello che succede ci abbiamo impiegato un po' a capirlo e che era funzionale, anche se prima lo facevi nel tuo lavoro. Eppure sapevamo che era importante questo aspetto per motivarci, il farsi conoscere e riconoscere i risultati. Essere motivanti rispetto agli operatori sarebbe stato utile da subito."

*(***Generazioni)**

Affinché motivazione e capacità di aspirare possano essere create e sostenute, vi deve essere come condizione un ambiente favorevole che funzioni come un "**enabling ecosystem**" (Manzini, 2015), ovvero come sistema abilitante di contesto in cui vengano promosse le condizioni utili per praticare e riconoscere il community management come professione. Sotto questo profilo, i progetti di welfare in azione - così come altri relativi al welfare di comunità - costituiscono un processo a tappe in cui si deve diffondere tra gli attori partecipanti la cultura adeguata. Ciò riguarda tanto la rete di soggetti direttamente interessati, quanto le organizzazioni di contesto che supportano il realizzarsi degli interventi, soprattutto in riferimento alle pubbliche amministrazioni locali e alla loro difficoltà di incorporare ruoli transfrontalieri e transettoriali. La dimensione di team (vedi cap. 2), la chiarezza e condivisione degli scopi e finalità progettuali, l'accettazione della progressività evolutiva di queste professioni (vedi cap 3) sono tutte condizioni che possono agevolare la loro messa in campo.

"Questo (fare progettazione a livello territoriale e non dentro un'organizzazione, ndr) diventa interessante se c'è un rapporto abbastanza pari tra pubblico e terzo settore, anche in termini di investimento la cosa funziona se c'è riconoscimento tra area pubblica e privata,

sennò anche il mio ruolo diventerebbe mera esecuzione di una cosa su cui altri decidono regole, tempi, etc. ”

(Generazioni)

“*va detto poi che nel corso del progetto, quando al Comune si andavano abituando alla nostra presenza, tutti i rapporti si rendevano più snelli. prima per prendere le chiavi di una stanza ci facevano riempire 10 moduli, poi si fidavano di più. C’era diffidenza verso l’esterno che viene sul territorio a fare non si sa cosa.”*

(**Youthlab)**

Con l’istituzione del SIA si sono istituzionalizzate delle Equipe territoriali in cui ognuno porta dei casi a conoscenza dei colleghi! Nessuno lavora da solo ma è lavoro di squadra, ciò è complicato ma fondamentale per la motivazione delle persone.”

*(***Oltreperimetri)**

Aspirare ha a che fare con la capacità di cambiamento. In base all’esperienza pregressa e alla provenienza professionale ed organizzativa di queste figure, anche il margine della cosiddetta “comfort zone” cambia, perché dove il ruolo di partenza è più strutturato, ci possono essere alcuni passaggi di cambiamento personale più impegnativi. Tuttavia, le criticità di contesto incidono profondamente su come si possano superare o meno gli ostacoli della ristrutturazione professionale, soprattutto ad inizio progetto, in cui si tratta di abbandonare una certa “logica dell’appartenenza” professionale e/o organizzativa per assumerne un’altra, più trasformativa.

“*uno ha la stessa routine, poi arriva il progetto finanziato che ti chiede il 5% del tuo tempo ti metti a fare cose diverse di innovazione. la prima reazione è magari che non hai voglia, poi arrivi a dire finalmente si fa qualcosa di diverso. questo succede qui, ma anche nelle aziende. quando poi il progetto comincia a funzionare, magari i colleghi poi cominciano ad avere un po’ di invidia. (...) (Network manager) “Poi è da ricordare che nessuno di noi ha scelto di entrare in questo progetto, è arrivato il mio dirigente e mi ha dato il malloppo da leggere. altro è essere dentro la parte di progettazione e ideazione, altro è trovarti un pacchetto pronto, sul quale, leggendo, mi veniva da dire: questo non va bene, questo anche non va bene...questo non capisco, etc. per decodificare ho dovuto costringermi e fermarmi e vedere come mettere dentro il nostro in questa squadra. anche il riscontro del territorio è stato utile” (...) “Dalle origini direi che il primo impatto è stato da un lato faticoso e dall’altro è stata una cosa nuova all’interno di un percorso più conosciuto, per me come operatore sociale. L’impronta da ‘gestione d’azienda’ ci ha colpito in quanto come assistente sociale non siamo molto abituati a questa impostazione: network manager, care planner, che saranno? - ci chiedevamo. Poi entrando nel merito dei contenuti di progetto, è diminuito lo spavento perchè trattasi di materia che conosco, per cui mi dicevo: la chiamano così, ma è quella cosa là”*

*(***La cura è di casa)**

1.3.2 Gli stili di interazione: uno strumento per orientarsi nelle pratiche del community management

Per chiarire come queste figure professionali interagiscono e praticano i loro compiti, proponiamo uno strumento analitico che chiamiamo "**termometro"**, il quale, attraverso la definizione di due tensori, ci permette di analizzare (e anche di decidere) gli stili possibili di lavoro di queste nuove figure del welfare. Perché utilizzare la metafora del termometro per comprendere cosa fanno e come lavorano, anziché una tabella in cui collocare gli stili "giusti" di azione di contro a quelli non adeguati? Innanzitutto, i due estremi del termometro non identificano due comportamenti opposti che si escludono come lato positivo (corretto) e negativo (sbagliato); rappresentano invece due possibilità utili di atteggiarsi nelle pratiche (o due approcci), che possono essere applicate in base al bisogno contestuale e alle competenze possedute. La scelta dello stile più proficuo dipende, in sostanza, dalla situazione in cui ci troviamo. In secondo luogo, il termometro non classifica posizioni statiche, ma permette di lavorare sulla decisione di dove posizionarsi di volta in volta, scegliendo anche la gradazione opportuna rispetto allo scopo e all'occasione specifica. La gradazione permette cioè di "regolare la temperatura" che si ritiene utile per gestire una determinata situazione. A differenza di professioni più tradizionali e codificate, che richiedono prassi e modalità di azione ben definite, le nuove professioni, basandosi su compiti, devono costruire man mano e in molteplici combinazioni le azioni opportune, scegliendo di volta in volta verso quale estremo muoversi e quale grado di intensità o mescolanza fra stili diversi è utile avere. Il termometro può permettere di misurare, ad esempio, la capacità di leadership richiesta rispetto ad alcune fasi del lavoro con le comunità di riferimento (dentro all'organizzazione, nell'ecosistema di innovazione, nelle comunità di beneficiari). Ad esempio: nella fase di coinvolgimento iniziale di un gruppo di ragazzi in età scolastica, è più opportuno un intervento diretto da leader o un supporto leggero, da coach, attraverso la proposta di attività stimolanti di progettazione? E nella fase di mantenimento della stessa relazione, serve accentuare una maggiore direzionalità tramite leadership di gruppo o sono in grado di mantenere una certa costanza per cui possiamo continuare a comportarci come coach?

Come strumento di lavoro, il termometro può anche aiutare a rendere esplicite le nostre strategie di azione inconsapevoli tramite auto-osservazione o lavori di gruppo in cui si decide la direzione più adeguata. In senso pragmatico, può quindi anche essere usato come un termostato per regolare la posizione utile rispetto all'evoluzione della figura nel tempo: in questo caso diventa uno strumento per disegnare pratiche di lavoro e fare formazione.

I tre termometri si riferiscono alle caratteristiche di queste nuove figure del sociale rispetto a **tre frame basilari**:

- Cosa fanno e come intervengono nelle pratiche e nei contesti, per svolgere il loro lavoro (coach/leader)
- Quale finalità e stile vogliono favorire rispetto a beneficiari, reti, team (capacitazione / direzione)
- Su cosa operano strategicamente per favorire l'innovazione e progetti generativi, a partire dalle comunità (strategie emergenti / deliberate)

Proviamo a vederne i risvolti nel merito.

1.3.3 COACH / LEADER: verso una learning leadership

Il primo termometro indica la possibilità di posizionare la **leadership** su azioni più indirizzate al coaching o, viceversa, su azioni più indirizzate allo stile di un leader. Sono due modi, due stili diversi di leadership: uno stile "coach" più di supporto o uno stile "leader" con un grado maggiore di direzione. **In base ai comportamenti adottati in varie situazioni, che siano relazioni con i partner di progetto, con le comunità di beneficiari o con team di lavoro, i community manager possono scegliere di agire più da coach ossia come dei "ponti" a supporto di altri attivatori, oppure come leader, ossia come delle "chiavi inglesi" che progettano e prendono decisioni in maniera più direttiva per governare essi stessi i processi.** Laddove il coach **c**rea l'occasione, l'ambiente opportuno per sostenere il gruppo che progetta e innova con autonomia, chi agisce più da leader interviene per indirizzare il gruppo di lavoro o la comunità attraverso capacità di visione strategica e spinta alla collaborazione.

Le storie raccontate sopra dagli operatori di comunità esprimono sostanzialmente il bisogno di tarare il proprio stile di leadership in base a chi si ha come referente. Come visto, coinvolgere le aziende implica spesso utilizzare uno stile più da leader per negoziare; con i beneficiari, invece, la situazione varia dal tipo di beneficiari e dal contesto: il gruppo di mamme che ha già un'idea di cosa serve loro come risposta ad un bisogno, cerca nell'operatore più un coach che le supporti a progettare e a realizzare, che un leader che le indirizzi. Anche i coordinatori scelgono lo stile più opportuno per favorire l'autonomia del gruppo, a volte accompagnando i team come coach, altre spingendo come leader, ad esempio nel caso di bisogno di decisioni risolutive o emergenziali. In generale - come ci racconta l'animatore di comunità di Family Like - il community management introduce questa variabilità nello stile di leadership, rispetto alle professioni più classiche del sociale, utile per favorire la generatività:

"Quello che manca nella loro prospettiva (nelle professioni tradizionali del sociale, ndr.) è che va lasciato sempre uno spazio di generatività a chi viene coinvolto altrimenti viene solo ingaggiato per informarlo; dove siamo riusciti a fare più i facilitatori che le guide i risultati sono stati migliori"

(FAMILY LIKE)

Anche quando vi è autonomia dei beneficiari, il ruolo del community manager non viene meno.

"Mah, vediamo che serviamo, perché i processi sono autogestiti, ma non necessariamente spontanei, e faticano nella continuità nel tempo, quindi il nostro ruolo di professionisti di creazione e mantenimento di legami potrebbe essere il nostro carattere costante del nostro

operato. E comunque è bene che alcune prestazioni professionali restino tali, basta integrarle: l'operatore che ti accompagna serve, serve il ruolo di guida, di regia, di alcuni interventi diretti, come con i giovani. È un po' questo il nuovo modello di welfare."

(SBRIGHES)

Come rivelano le storie raccontate, le due declinazioni della leadership in stile coach/leader sono decidibili non per mandato ricevuto, ma in base al criterio di opportunità che l'occasione richiede per stare nello scopo di progetto. Così, può capire che un operatore di comunità agisca come "leader" rispetto ai beneficiari, o che un coordinatore agisca come coach con il gruppo di lavoro.

In entrambi i casi, definiamo l'approccio alla leadership per queste nuove figure (e per le organizzazioni che fanno innovazione) come **una leadership basata sull'apprendimento (learning leadership)**. La "**learning leadership**" parte dal presupposto che la leadership non è una qualità innata né un tratto della personalità, bensì uno stile di gestione che si può acquisire, e che la sua modalità non coincide con l'approccio del "command & control", bensì con quella dell'evoluzione di competenze e aspirazioni del gruppo e dei suoi membri (in questo senso, la learning leadership non contrasta con l'autonomia del gruppo, anzi la sostiene). Una learning leadership è anche una leadership adattiva a problemi inediti, intendendo con ciò l'essere una guida che sa lavorare a livello sistemico su problemi nuovi (come sono in effetti i temi di vulnerabilità e nuove fragilità sociali), la cui risoluzione richiede il coinvolgimento dei vari attori di un sistema e la formulazione di nuove soluzioni. Da questo punto di vista, la leadership adattiva è meno dipendente dall'avere autorità formale, e più dalla capacità di creare un ambiente favorevole allo scopo da perseguire.

1.3.4 CAPACITAZIONE / DIREZIONE: il fine della conduzione

Questo secondo termometro completa il quadro del primo. Generalmente, è prevalso nelle figure indagate un atteggiamento volto alla capacitazione sia delle persone che lavorano nei progetti sia dei beneficiari, più che una tendenza al controllo sulle azioni e sull'operato. L'approccio alla **capacitazione** attribuisce grande importanza alla dimensione di *agency*, in quanto sottolinea il ruolo attivo della persona in rapporto alla propria autorealizzazione all'interno del contesto sociale. La persona viene dunque valorizzata nel suo essere caratterizzata da attività, da mete, da progetti, tutti aspetti che devono essere opportunamente stimolati, salvaguardati e resi possibili dall'organizzazione sociale, in ragione tanto del ruolo costitutivo della libertà, per cui essa è scopo primario dello sviluppo, tanto del suo ruolo strumentale, in virtù del quale essa si configura come mezzo per promuovere la crescita ed il progresso. Per poter attuare questo modo di procedere molto spesso abbiamo osservato che le figure in oggetto lasciavano molto spazio sia al fare e al volere delle persone beneficiarie e dei co-produttori, sia all'interno della propria organizzazione.

In un certo senso emerge un nuovo modo di "fare organizzazione" basata meno sul controllo e più sulla fiducia, sulla delega e sulla possibilità per ognuno di esprimere il proprio essere e le proprie visioni. Lavorare per capacitazione più che per controllo implica anche che le figure abbiano dimostrato di possedere una buona capacità di adattamento e di avere le risorse per riconfigurare più volte i progetti, il senso del lavoro, le modalità operative.

La capacitazione, tuttavia, non esclude come suo opposto la **competenza di dare direzioni** - esclude semmai il controllo verticistico, appunto. Come detto, la direzione è una delle competenze del community management in quanto sa indirizzare sforzi, risorse esterne, obiettivi e visioni, gestire conflitti.

La capacitazione delle comunità è la finalità comune dei progetti presi in esame. Tuttavia, come visto dalle storie raccontate sopra, l'intervento direzionale esercitato dalle figure di operatori o di coordinatori risulta necessario in alcune fasi, con l'accortezza che sia utilizzato come mezzo rispetto ad un fine. La direzionalità non coincide con il dire cosa fare, quindi, ma è più relativa al costruire le condizioni affinché beneficiari o team di lavoro o partner apprendano dal percorso una certa autonomia. Costruire lo spazio di un laboratorio, coinvolgendo gli abitanti e associazioni di un quartiere, significa in sostanza scegliere una direzione precisa di lavoro, finalizzata alla capacitazione della comunità locale.

" Vedo molto entrambi (direzione e capacitazione, ndr.), tu aiuti un po' condividendo e un po' essendo direttivo, è vero il discorso sulla responsabilizzazione ma la regia serve e a volte lo (i gruppi di lavoro, ndr) chiedono proprio."

(Brescia Città del Noi)

1.3.5 STRATEGIE EMERGENTI / STRATEGIE DELIBERATE: l'uso della strategia

Ogni professione traduce in concreto una strategia disegnata per essa. Ma cosa intendiamo quando parliamo di strategia? Solitamente, la strategia viene identificata con il piano, ossia con intenzioni deliberate e indirizzate sul lungo termine, decise all'inizio dai vertici e da rispettare nei loro intenti nell'arco del periodo di esecuzione. La strategia per "pianificazione" coincide professionalmente, insomma, con un mansionario. Non così però ha funzionato il lavoro di queste figure professionali, che lavorano su continui cambiamenti e che quindi mettono in discussione l'idea che avere una strategia sia avere un piano statico e aprioristico. Serve tuttavia non procedere a caso. Di qui un altro modo di intendere la strategia, cercando di combinare la formulazione esplicita di un modo di procedere con i cambiamenti che intervengono di continuo.

Le **strategie deliberate** possono quindi non coincidere con il piano come sopra descritto, seppur conservano il fatto di essere formulate esplicitamente come direzioni. In cosa si differenziano? in questo, che sanno incorporare quelle **strategie emergenti** che il lavoro incontra, ossia quei suggerimenti di direzione, di pratiche e di azioni che all'inizio non si conoscevano e che si incontrano nel processo di lavoro con le comunità. **Le strategie deliberate non pianificate sanno cioè apprendere dagli imprevisti**. Ogni pratica infatti produce una serie di effetti non necessariamente pianificati, che chi lavora a diretto contatto con l'ambito più operativo ha l'opportunità di cogliere, se sa osservare ed ascoltare (una delle attività principali delle nuove figure). Negli ambienti più incerti, inoltre, queste strategie diventano ancora più importanti per poter aggiustare i piani con maggiore flessibilità e facilità, e, se ben utilizzate, possono correggere le strategie già decise e apportare innovazione continua.

La capacità di improvvisare è una "*fusione deliberata e sostanziale tra le fasi di definizione ed esecuzione di una nuova produzione*" (Miner, Bassoff, Moormann, 2001): in questo senso, essa invoca naturalmente il bricolage, ossia l'arte di arrangiarsi applicando a nuovi problemi una combinazione di risorse sottomano trasformandole in opportunità (Baker, Nelson, 2005). Questo vuol dire che le figure in oggetto devono essere in grado di leggere il proprio lavoro, riflettere ed estrarne apprendimenti per il progetto e per ciò che avviene nel mentre dell'azione. Nei progetti analizzati i comportamenti spesso prevedono la convergenza di pianificazione, pensiero ed esecuzione per cui azioni e obiettivi si ridefiniscono reciprocamente.

I casi raccontati hanno evidenziato come l'improvvisazione sia di fatto complementare alla pianificazione di progetto. Laddove vi è stata una maggiore pianificazione iniziale su compiti predeterminati, ci si è dovuti riadattare in corso d'opera, lavorando sul ritarare i compiti stessi o spostare competenze da una figura ad un'altra. Solitamente questo è successo soprattutto nel primo anno di progetto, quando si trattava di delineare il campo di azione e in un certo senso inventarsi un ruolo che ancora non si sapeva bene in cosa sarebbe consistito. E' importante tuttavia ricordare che l'improvvisazione rappresenta il contrario di un fare casuale, essendo anzi un atto a cui ci si prepara. L'"*imparare facendo*" (**Generazioni**) passa attraverso un metodo di lavoro in cui si usano strumenti per esplicitare gli schemi di lavoro, condividere risultati ed esiti, e analizzare le pratiche di intervento, in modo da rivedere i compiti all'interno del progetto. Con un esempio, il Local coach di **Sbrighes** racconta l'improvvisazione connaturata al suo lavoro utilizzando una metafora utile:

(Local coach) Il nostro lavoro è come le previsioni del tempo che sono sempre sbagliate: ti aspetti una cosa che non è quella o ne capita una che non ti aspetteresti. Le previsioni di permettono di pensare in grande per fare progetti ma devi essere preparato ad improvvisare sempre, perché possono variare.. È un'improvvisazione però mai lasciata al caso, chi fa le previsioni studia, ha gli strumenti, senza lasciare le cose al caso….improvvisazione su base solida di studio, insomma, all'interno di un pensiero. Nessuna cosa fatta ha funzionato per come ci aspettavamo, quindi abbiamo dovuto ripensare come fare. L'imprevisto è un po' un dato di fatto nella realtà."

(Sbrighes)

CONCLUSIONI E SFIDE

Se dovessimo riassumere 2 principali sfide che il tema del "cosa fanno" i manager di comunità del welfare pone sono:

- **Come possiamo costruire una job description?**
- **Come possiamo misurare l'impatto del loro lavoro?**

In questo capitolo abbiamo mostrato come le figure analizzate non sono ascrivibili ad un ruolo ben preciso ma lavorano più per compiti e per apprendimenti quotidiani che vanno anche a modificare nel tempo ciò che fanno realmente**.** I loro compiti sono definiti e ridefiniti praticandoli e questo rende difficile descrivere un profilo della figura seppur emergono caratteristiche comuni nell'approccio che sono state evidenziate attraverso lo strumento del termometro e che sono: una leadership che apprende, la capacità di dirigere e di capacitare, la

capacità di tenere assieme strategie emergenti e strategie pianificate. Altre caratteristiche verranno approfondite nel capitolo 2 e 3.

Se è vero che risulta poco utile costruire una job description classica e che quindi bisognerà lavorare sulla costruzione di un profilo che ha caratteristiche e attitudini che emergono nella pratica è anche vero che questo pone un tema in termini di misurazione dell'impatto del lavoro dei manager di comunità. Gli assessment professionali per risultati su obiettivi non possono corrispondere e valutare opportunamente i lavori per scopi e impatti.

La misurazione dell'impatto del lavoro per scopo risulta una sfida tutta da esplorare. La costruzione di un buon set di indicatori potrebbe aiutare sia chi è alla ricerca di tali persone/figure sia chi svolge queste nuove professioni, per avere strumenti di auto-valutazione e analisi del proprio lavoro.

2. Come lavorano le nuove professioni del welfare? Le modalità per decidere, coordinarsi e lavorare insieme, la gestione dei tempi e degli spazi di lavoro

In questa parte della ricerca entriamo nel merito delle modalità di lavoro delle nuove professioni del welfare. Il "come lavorano" non rappresenta un aspetto secondario rispetto al "cosa" descritto nella prima parte, bensì un suo completamento descrittivo e operativo: nelle pratiche di community management l'approccio al come lavorano è connesso strettamente al loro scopo e all'impatto che sono chiamati a produrre. Come detto nell'introduzione, questo aspetto distingue chi opera per "ruolo" da chi svolge un "compito" basato su uno scopo condiviso che si forma e realizza nelle pratiche di interazione continua cui queste figure sono esposte. Le modalità di decidere e di agire - e lo stesso nesso tra decisione ed azione - non sono dunque indifferenti agli impatti che intendono produrre, anzi ne costituiscono una premessa di fondamento. In termini concreti ed esemplificativi, non si potrebbero ingaggiare beneficiari e comunità come co-produttori oltre che come co-progettisti di servizi utilizzando procedure gerarchiche ed esecutive, iterative o standardizzate: servono invece metodi ad hoc, produttivi, capaci di invenzione e adattamento continuo. Similmente, un coordinatore che lavora per spingere il gruppo verso un lavoro di comunità non potrebbe utilizzare uno stile di leadership completamente verticistico: non permetterebbe l'autonomia richiesta dall'improvvisazione e dal bricolage continuo di problemi, risorse e competenze.

Il "come" descritto in questo capitolo riguarda i modi in cui vengono prese le decisioni rispetto alle azioni, i tipi di coordinamento o lavoro in team, oltre alle questioni relative ai tempi e agli spazi richiesti.

2.1 Pratiche per decidere e agire, team e coordinamenti

Con quali modalità vengono prese le decisioni da queste figure? Quali tipi di rapporto implicano le forme di decisione più opportune e come funzionano nelle pratiche?

Abbiamo provato a raggruppare nel seguente schema le principali pratiche decisionali utilizzate ed utilizzabili da queste figure, considerando sia chi sta sul fronte dei coordinamenti di progetto che chi opera più direttamente con le comunità di beneficiari. La tabella[5] associa tipologie assimilabili per modalità, anche se differenziate per caratteristiche specifiche.

[5] Gli spunti teorici, rielaborati, da cui provengono queste forme decisionali: Minztberg,2014; Laloux, 2014; Hill, Brandeau, Truelove, Luneback, 2015.

|pratiche più individuali | pratiche in collaborazione | pratiche per coordinamento

Aggiustamento reciproco	Input da leader o coordinatore di team	Advice (riceca di consiglio)	Forme integrate di decisione (Hill)	Consenso nel team o nella governance	Decisione unanime (del team di governance)
Le figure non utilizzano esplicitamente processi strutturati di decisione condivisa o collaborativa, ma ognuno agisce decidendo le proprie azioni di volta in volta, aggiustandosi con gli altri, più o meno tacitamente (si può discuterne informalmente per condividere conoscenza). Si raggiunge un coordinamento senza coordinatori	Questa modalità si avvicina apparentemente alla decisione presa da un manager che fa eseguire compiti operativi al suo gruppo. Ma si tratta di altro, poiché nel community management questo sistema non funziona in senso gerarchico-verticale. Il leader di progetto o coordinatore occupa una posizione di centro o di nodo di una rete, in grado di esercitare influenza, spinta, motivazione, non di imporre esecuzione di compiti.	Ogni singola figura può decidere autonomamente su una serie di ambiti di pertinenza, ma cerca riferimento e consiglio in esperti o altri livelli di coordinamento utili a prendere la decisione, sia per autorizzazioni che per conoscenze da integrare. Anche il supporto di un coach è una modalità advice (si cerca l'aiuto e il consiglio esterno)	Sono modalità di decision making in cui anziché scegliere tra due o più opzioni concluse, si lavora in gruppo per rivedere i problemi e allargare la torta, cercando l'integrazione di soluzione e/o creando altre opzioni. Tra queste forme rientra anche la co-progettazione. I conflitti o le diversità di punti di vista vengono integrati cercando soluzioni che soddisfino le esigenze di tutti.	La creazione del consenso implica raggiungere un punto di accordo negoziale, anche se non si hanno uguali opinioni nella decisione presa. È spesso faticoso da raggiungere e lungo nei tempi, implica la partecipazione di tutti. Si avvicina all'uso del compromesso, che punta al medio termine per raggiungere un accordo tra 2 o più opzioni di scelta, ma se ne discosta perché la negoziazione cerca la forma migliore tra diversi interessi non conciliabili, non una via media quindi.	Molto difficile, richiede enorme capacità di gestire la discussione e grande fiducia tra partner di progetto oltre che parità. Alla sua base sta uno scopo forte di gruppo, che fa prendere decisioni solo se condivise da tutti, pena la perdita di coesione. Riguarda solitamente decisioni più strategiche che operative.

La tabella include i tipi di decisione utilizzati in forme organizzative aperte e collaborative, dunque esclude le pratiche decisionali tipiche invece di strutture più gerarchiche in cui si esegue un ordine/indicazione proveniente dai livelli superiori. Questo perché il community management implica come condizione di esistenza organizzazioni disposte ad apprendere e a stimolare processi decisionali in collaborazione. Di fatto, anche la pratica del voto a maggioranza non è mai emersa come modalità utilizzata, perché il voto si basa sulla riconferma di posizioni assunte, non sulla ristrutturazione di problemi e co-costruzione di nuove risposte.

Rispetto alle esperienze raccolte, le pratiche di decisioni che restituiamo sono tutte interattive, ossia: coinvolgono sempre, direttamente o indirettamente, altre figure organizzative o progettuali in modo attivo e partecipativo. I fattori che incidono sulla scelta di quale pratica prevale nei processi decisionali e nell'azione sono vari, e dipendono da:

a. il contesto della rete in cui operano e i patti di lavoro (più formali o più legati a rapporti informali esistenti)
b. le abitudini operative (più strutturate o più creative) e culture organizzative di provenienza (più aperte e orizzontali o più divisionali e verticali), e dalla capacità di modificarle/farle evolvere
c. le situazioni e circostanze in cui avviene il decision making e il tipo di oggetto su cui si decide (programmazione macro, singole attività per la comunità, attività di rete e partnership, gestione emergenze, budgeting, organizzazione interna di lavoro, etc.)

d. i tempi in cui vengono prese (gestione dell'emergenza, progettazione, decisione diretta nel contesto di azione, etc.)
e. le condizioni di fattibilità di una decisione (pertinenza di livello in cui viene presa, bisogno di passaggi istituzionali, richiesta di autorizzazioni, vincoli di procedure amministrative, etc.)

Queste differenti pratiche decisionali si allontanano tutte, più o meno, dalla proceduralità più tipica delle organizzazioni burocratico-amministrative e dei loro servizi. Nelle loro pratiche decisionali, queste figure devono cercare risposte *ad hoc* -funzionano come adhocrazie (Mintzberg, 1983) - per quanto poi si debbano confrontare con le proceduralità (ad esempio rispetto alla pubblica amministrazione) e con il bisogno di modellizzare per essere utilizzate in più situazioni (scalabilità).

Va osservato poi che, per quanto le decisioni delle figure professionali del welfare di comunità siano specifiche sui casi e differenti dalle decisioni prese dalle cabine di regia del progetto (più attinenti al macro livello strategico) o dalle strutture delle organizzazioni di appartenenza, di fatto c'è una inter-dipendenza reciproca dei livelli, dettata da un bisogno di confronto, di cambiamento, di assimilazione e incorporazione di strategie nuove da tattiche operative. **L'operatore non è mai perfettamente autonomo, come i livelli più strategici non sono mai perfettamente separati** - pena disagi e conflitti, o stalli decisionali od operativi. Spesso capita infatti che le difficoltà e i conflitti sorgano proprio dall'interazione tra livelli, dove vi possono essere interessi diversi ma anche modalità di decision making diverse (ad esempio, nel caso in cui la figura nel progetto si trova a decidere applicando una modalità diversa da quella della sua organizzazione di origine).

Considerando gli approcci alla teoria delle decisioni, è **rara nel community management la possibilità di utilizzare il modello di decisione razionale**, per il quale sono conosciute bene le premesse e le opzioni di scelta fin dall'inizio, grazie ad un alto fattore di prevedibilità. Nelle pratiche di queste nuove professioni prevale invece il **metodo per prove-errori tipico delle sperimentazioni**, perché le situazioni di bisogno non sono sempre conosciute, non sono catalogabili rispetto a canoni (la scelta se un utente rientra o non rientra in un determinato servizio è difficile se si guarda alla vulnerabilità come criterio), e non sono facilmente associabili a risposte predeterminate. Seppur con gradazioni diverse, trovare una risposta ad un bisogno vuol dire crearla, partendo dal rivedere il problema stesso e dall'interpretarlo, esponendosi a tentativi magari da correggere perché si scoprono opzioni utili man mano che si produce la risposta. Quindi, più che la correttezza di una procedura (analisi, condivisione, scelta collettiva di gruppo), sembra contare la capacità di ***sense-making*** (Weick, 1995) che precede il decision-making: cioè come, a partire dalle cose che si fanno e che si sono sperimentate, si riesce, con attenzione, a dare senso agli effetti, cercando di attivare nuove azioni più consone ai problemi che si esplorano. Il sense-making è un'attività interattiva e sociale, fatta in collaborazione, che ammette la complessità e l'incertezza e quindi opta per la plausibilità delle soluzioni più che per la correttezza rispetto a canoni.

Quali sono i dispositivi per le decisioni? Decidere in maniera adeguata al lavoro collaborativo e al lavoro di comunità richiede alcuni strumenti, spazi, modalità di approccio specifiche. Nei racconti fatti, sono emersi alcuni dispositivi essenziali di decisione, in particolare:

- **i dispositivi interni** sperimentati dai gruppi di lavoro sono le **équipe di lavoro tra le diverse figure di comunità coinvolte nel progetto** e i **coordinamenti.** Possono essere più strutturati o più aperti, avere una certa formalità o essere più informali come rapporti quotidiani, avere cadenza fissa o essere fissati a bisogno. Mirano comunque ad una certa autonomia di decisione e spingono quindi verso forme di self-management, necessarie per poter produrre innovazioni con e per le comunità di riferimento

- **i dispositivi esterni** riguardano il coinvolgimento dei beneficiari nella ricerca di soluzioni. Sono quindi diversificati in base ai bisogni specifici che il progetto affronta, ma nei racconti si distinguono due modalità di base molto utilizzate: i **laboratori** tra più attori o con i beneficiari, e il **lavoro diretto e co-progettuale con singoli beneficiari**.

Dato che il lavoro di comunità ha come presupposto l'integrazione, l'inclusione e l'ingaggio, la distinzione tra esterno ed interno sfuma nelle pratiche concrete di lavoro, come vedremo dai racconti fatti.

Entriamo adesso nel merito di come funzionano alcuni coordinamenti con i colleghi e con gli esperti, quali sono le caratteristiche delle équipe di lavoro, e quali sono le forme di decisione integrate tra colleghi e con i beneficiari nella co-progettazione. Cercheremo di vedere come funzionano in pratica le modalità decisionali presentate nella tabella iniziale.

2.1.1 Le pratiche quotidiane del coordinarsi tra le figure del welfare di comunità e del consiglio di esperti

L'aggiustamento reciproco funziona all'incirca come l'attraversamento della strada sulle strisce pedonali, in cui si trova un modo per decidere come gestirsi senza mettersi d'accordo esplicitamente con gli altri attraverso una discussione. Questa pratica non avviene per caso però: richiede comunque una perizia nello stare attenti a quello che fanno gli altri componenti del gruppo o della comunità, e una sedimentazione di esperienze nel tempo per farle diventare abitudini e rituali basati su una certa fiducia che si stratifica. Come scrive R. Sennett, non richiede necessariamente di essere d'accordo su tutto, ma un terreno minimo comune di pratiche da svolgere e una buona capacità di ascoltare il contesto (Sennett, 2012). Il vantaggio è il risparmio di tempo.

Nei casi intervistati, questa pratica di lavoro emerge come uno sfondo spesso poco consapevole, ma molto importante, come nei casi di chi gestisce laboratori con le comunità o di chi ascolta direttamente gli utenti, lavorando più "individualmente"- ad esempio nel caso dei centri di WEMI o dei Lab maker di Fare Legami, dove una buona parte del lavoro del singolo centro o laboratorio non passa attraverso decisioni collettive ma viene deciso dal singolo operatore prestando attenzione a quel che il progetto richiede e sapendo cosa succede negli altri casi. I progetti che hanno attività "autonome" tra di loro richiedono infatti una certa autonomia nel rispondere immediatamente alle situazioni evitando una comunicazione mediata (richieste, discussioni, etc.), compensata appunto da una maggiore attenzione di tutti al lavoro complessivo.

L'advice è un'altra pratica poco formalizzata che scatta a fronte di un bisogno di autonomia operativa (self-management) e contemporaneamente di ricerca di consigli esperti, di altre competenze, del supporto di colleghi - in pratica: un minimo di collaborazione. Più il progetto risulta maturo nel corso del tempo, più queste modalità di decisione vengono praticate.

Nel progetto **L-inc**, spesso le équipe di lavoro utilizzano esperti per affrontare casi specifici di percorsi per gli utenti in carico, ma non sono gli esperti a decidere, perché la decisione è frutto della discussione di gruppo (advice). Nei casi meno complessi, tuttavia, è il singolo operatore o il case manager che contatta, ascolta e integra le opinioni, esigenze e punti di vista di chi è utile alla decisione (esterni o interni al gruppo che siano). Le équipe non sono quindi fisse, ma flessibili, perché possono accogliere anche presenze esterne.

”le decisioni vengono prese ad un tavolo (tenendo conto anche di quello che ci dice magari lo psichiatra, il medico di base, etc). Ma chi è sul campo sono gli educatori e se c’è qualcosa che non funziona sono loro che alzano la cornetta e dicono che non va e si cerca un’altra soluzione.”

(L-inc)

Alcuni progetti hanno creato appositamente delle figure per facilitare questo processo di advice. È il caso del Community Maker di **Fare Legami**, che ha la funzione di connettere, ascoltare, trasferire pratiche e spingere (indirettamente) a decidere, creandosi uno spazio come “consigliere” che aiuta discutendo, in funzione maieutica. Nel caso di **La cura è di Casa**, le due figure del Network Manager (con focus sulle risorse territoriali) e del Care Planner (con focus sugli utenti anziani), per quanto abbiano funzioni diversificate, producono decisioni assieme proprio nello scambio reciproco, pensato da progetto:

(Care planner) “*allora, io come Care Planner **f**accio proposta di intervento o di confronto con il Network Manager, che poi analizza, mi dà conferma o meno, oppure parliamo (es su quanto risorse ha a disposizione, ore, etc.) perchè ci vuole confronto, e poi la cosa viene autorizzata dal Network Manager. Sta a me avviare su un binario anziché su un altro.*”

(La cura è di casa)

2.1.2 Lavorare insieme: le équipe di lavoro

Cosa sono le équipe di lavoro

I gruppi di lavoro organizzati in équipe sono dispositivi di decisione utilizzati in tutti i progetti intervistati; anche se faticosi, sono strumenti indispensabili come propulsori di collaborazione, scambio di competenze, rafforzamento dell’allineamento sullo scopo di progetto. Le équipe di lavoro hanno una grande utilità soprattutto per rafforzare la coesione, dato che le figure professionali intervistate si trovano a lavorare al di fuori dei confini organizzativi di appartenenza, scardinando il lavoro per area o per settore. Un’équipe di lavoro invece è **trasversale**. Servono inoltre per essere riconosciuti come progetto, e riconoscersi come operatori di comunità. È inoltre nell’équipe che sviluppano capacità di apprendimento su come imparare a fare questo lavoro[6], grazie alla riflessione che vi si può svolgere tramite feedback continui. Nelle forme organizzative adhocratiche (Mintzberg, 1983), l’équipe autonoma è strumento indispensabile per produrre innovazione, in quanto mette insieme i talenti in grado di rivedere i problemi, creare soluzioni non previste, accelerare i tempi di decisione e di azione; possono avere più o meno autonomia decisionale ed operativa, ma in ogni caso costituiscono la condizione di base che permette a queste nuove figure di welfare di comunità di agire efficacemente.

In generale, le équipe tendono a distinguersi su due livelli:

- **coordinamenti di rete/di progetto**, per allineare le organizzazioni e gli operativi, avere direzioni strategiche, tenere la prospettiva o scopo di progetto (mediano con le strutture di governance);
- **gruppi operativi** tra coordinatori e figure sul campo. Quest’ultimo livello, può assumere diversi aspetti: fisso e strutturato, aperto o meno anche a figure di esperti esterni e variabili,

[6] Vedi capitolo 3.

oppure di supervisione periodica (con esperti che allargano la conoscenza ma anche supportano il team di lavoro).

Nel caso di **Generazioni**, le équipe settimanali periodiche e strutturate sono state uno strumento importante, non solo decisionale, ma di tenuta e focalizzazione per coordinatori e facilitatori: "*ha aiutato anche mantenere la cosa delle equipe settimanali, del martedì pomeriggio, che fa presidiare il progetto e hai la testa su quello. Poi noi avevamo fatto un passaggio già tra il primo e il secondo anno, è stato il momento più critico nel rifare la struttura di governo, ma allora si decise che chi era dentro lo era non per prestigio ma per competenza. Erano cambiati anche i coordinatori, alcuni almeno.*" Le équipe sono funzionali alle pratiche di queste figure professionali se coinvolgono le competenze effettivamente utili ad una buona decisione, non i ruoli formali a rappresentanza di interessi e presidi. L'équipe inoltre aiuta a focalizzare sullo scopo e dirige l'attenzione su aspetti del progetto che sono difficili da governare, in quanto aperti a variabili ed imprevisti. *"C'erano persone laureate in beni culturali che hanno potuto passare le competenze a chi era laureato in scienze dell'educazione,e questo ha permesso di maturare competenze che non c'erano all'inizio, ma si potevano trovare lì nel gruppo di facilitatori. Si sono anche scambiati: in alcuni momenti alcuni hanno dato disponibilità ad aiutare i colleghi sui territori di loro pertinenza, e anche qui le organizzazioni si sono adattate a questo tipo di trasferimento."*

(**Generazioni**)

Quando il professionista che opera con la comunità ha un compito che lo porta a lavorare più con un singolo utente che con comunità allargate (come capita invece nei laboratori), le équipe di lavoro diventano imprescindibili come momento di confronto e raccordo, oltre che di disponibilità per collaborazioni estemporanee a bisogno. Nel caso di **L-inc**, hanno ad esempio optato per introdurle, in forma non strutturata ed aperta, dato che serviva sapere cosa facevano gli altri professionisti e avere dei momenti di risoluzione di fasi di stallo: "*ci siamo detti che mancava il riflettere sul beneficiario insieme e quindi abbiamo iniziato ad incontrarci con riunioni tra gruppo progetti e gruppo attivatori di comunità. Questo è stato positivo, di fatto poi si sono create collaborazioni anche più profonde, che nascono ad hoc perché qualcuno ti chiama e così ti attivi, anche senza bisogno di mail o altro. (...) Sicuramente avere un'équipe alle spalle aiuta ad avere coscienza di cosa si sta facendo e di come, e di aver il polso della situazione, facendosi carico di rischi*. (...) *ormai il processo decisionale è una rete diffusa, dove le équipe sono il fulcro degli approfondimenti e ricostruzione del senso di quello che si fa, e poi loro (operatori, ndr) sono in grado di decidere con sms o telefonate."* Nella versione più riflessiva, il gruppo di lavoro usa équipe di supervisione con una figura specifica (in questo caso, un pedagogista clinico).

A fare da "modello" per la costruzione delle équipe di lavoro è spesso il riferimento alla comunità di pratiche (Wenger, 2006), in cui l'apprendimento reciproco attraverso scambi è lo scopo di base:

(Lab maker) "E' importante ridirsi costantemente cosa facciamo, e cosa pensiamo di fare, il condividere costantemente cosa si fa, perché a volte si dà per scontato, altre volte c'è un delegare e bisogna riportare ad una dimensione di presenza collettiva. Non è scontato, soprattutto per organizzazioni informali che rischiano di sciogliersi"

Caratteristiche delle équipe

Le équipe funzionano ad alcune condizioni.

- Una prima condizione è la dimensione giusta, adatta a conservare il rapporto personale di intimità utile a discutere, a sollevare problemi e a risolverli.
- Un secondo requisito è che le équipe siano informali e costruite sull'interesse al problema da affrontare, non sulla rappresentanza istituzionale od organizzativa.
- Un terzo punto, è l'avere la possibilità di non operare per procedure: per questo le équipe sono più difficoltose, in alcuni casi, quando coinvolgono membri delle istituzioni, abituati a forme di lavoro più amministrative. La strutturazione delle équipe non risulta mai troppo vincolante e chiusa, ma comunque segue dei framework che tendono a ripetersi: quelle di supervisione sono a cadenza mensile o più lunga, quelle operative a cadenza settimanale o quindicinale al massimo.
- Da ultimo, anche se le équipe sviluppano autonomia e forme di self-management più o meno ampi con l'acquisizione di compiti ad ampio spettro utili ad affrontare i problemi (si mette in discussione, ad esempio, l'esclusività della valutazione di caso come atto del pubblico; la gestione del budget entra a far parte di compiti degli operativi sul campo, etc.), non per questo mancano di una leadership di coordinamento, che agisce spingendo l'équipe a decidere e articolando le differenze interne.

Framework di lavoro e linee di condotta

Le équipe di lavoro vengono formalizzate all'inizio, poi semmai riviste in corso d'opera. Sono tutte accomunate da un mix di formalità e informalità, perché sorge l'esigenza di darsi dei compiti, stabilire delle modalità per lavorare insieme, crearsi dei quadri operativi in cui le azioni da compiere hanno a riferimento dei responsabili e consentono efficacia se si intercettano proceduralità amministrative. Significa anche darsi regole comuni di lavoro, cioè modalità sul funzionamento dei coordinamenti e gruppi di lavoro. Questi criteri si possono chiamare "framework di lavoro", linee di condotta, e funzionano come norme minime, leggere, indirizzate a favorire i processi generativi, non ad ostacolarli.

"All'inizio alcuni processi più gestionali erano stati normati nel progetto (vuoi anche perché la regia era pubblica e lo richiedeva) e il progetto aveva "vita sua" su certe cose grazie a regole di funzionamento, es su raccolta fondi come doveva avvenire (chi andava, dove doveva essere fatto il versamento), oppure chi aveva in capo le iniziative adolescenti lo faceva per tutte le iniziative che riguardavano gli adolescenti, ne seguiva il coordinamento, anche se la coop X ha pagato eventi costruiti dall'operatore della coop Y.. Ma questo era la regola del pari. Adesso, liberi tutti (ndr: il progetto al momento dell'intervista era concluso), gli affidamenti dei punti di comunità sono singoli (anche per facilitare la continuità ogni comune ha dato in affidamento), ogni cooperativa ha modalità diverse di gestione (es acquisti etc) e stiamo ragionando su questo per una gestione più comune, es sulla cassa. Ma anche sulle responsabilità su privacy (...) o il tema della responsabilità delle gite dei ragazzi (ce l'ha la singola cooperativa

con la sua assicurazione?). Nel fare, alcune dinamiche non sono facili.". Il punto difficile è giungere a costruire framework che lascino la libertà di interpretarsi e di adattare le situazioni.

(**Generazioni)**

Il coordinamento dell'équipe

Come già detto nella prima parte, la leadership esercitata dal coordinatore può assumere diverse forme, da quella più direttiva a quella più capacitante, ma sempre mantenendo lo scopo di abilitare i gruppi alla collaborazione e alla formulazione di risposte a bisogni. Nelle équipe, quindi il coordinatore dà input intervenendo spesso con "spinte", con un "quasi-fare" (Mintzberg, 2014) non impositivo sui contenuti, ma fermo sul processo. Come?

- In primo luogo, il coordinatore dà input creando ambienti adatti a collaborare (équipe, coordinamenti, gruppi di lavoro, etc.) e a svolgere le pratiche del community management (Hill, Brandeau, Truelove, Luneback, 2015).
- dà inoltre direzioni offrendo quadri di lavoro, regole comuni, letture di quanto emerge, oppure gestendo i conflitti che si vengono a creare nei gruppi o tra organizzazioni, o ancora ricompattando i gruppi quando vi sono cambiamenti importanti (ad esempio l'aumento del volume di lavoro, il cambiamento nella struttura di coordinamento, etc.)
- da ultimo, crea connessioni con la governance di progetto, assicurando un allineamento continuo rispetto allo scopo

"[Le équipe, ndr] sono autonome, e proattive, io sono direttiva su cose come orari scadenze etc. sulle proposte invece ogni operatore propone, es modifiche al processo. Non sono l'unica che propone cose nuove, ma ogni operatore propone cose nuove, in base alla sua esperienza e vissuto, poi si valutano assieme. Ma i nuclei specifici si danno regole di ingaggio specifiche sugli utenti e decidono come svolgere il colloquio, trovano il loro modo di lavorare, su cui c'è totale autonomia per i singoli operatori dell'equipe. (...) Sono quasi sempre presente agli incontri di equipe, anche se capita che l'equipe riesce a reggersi anche senza di me. Si vedono senza di me nelle fasi specifiche, nelle relazioni da scrivere ad esempio si incontrano a gruppetti. Nella riunione di equipe dove monitoriamo i diversi aspetti dobbiamo esserci tutti, ma poi ci sono micro-equipe Servizio Inserimento Lavorativo, dove gli operatori si riuniscono su specifiche esigenze - come ad esempio se c'è bisogno di risentire l'assistente sociale."

(Generazione boomerang)

"*A livello di coordinamento non ci sono stati conflitti ma sguardi diversi: il progetto prevedeva un ideale che nel concreto era complesso da realizzare per necessari scostamenti tra le azioni pensate 'a tavolino' e l'implementazione. Ai conflitti si è lavorato molto, sono stati gestiti, anche grazie alla comunicazione col territorio".*

(Fare Legami)

(...) si tende a corresponsabilizzare i soggetti sulla base di uno sviluppo condiviso, anche sul fronte economico (...) Il mio ruolo è quello di far fare anche un reale pensiero sulla capacità di

reggere, facendo fare le cose che sono sostenibili realmente, non cose che poi non riusciamo ad affrontare e a reggere, dato che il sistema è davvero giovane.

(WEMI)

2.1.3 La co-progettazione e la co-produzione: pratiche di decisioni e azioni integrate di gruppo, di rete, e con i beneficiari

Decidere in modo integrato significa coinvolgere competenze, saperi e risorse utili alla soluzione del problema che si affronta, partendo dalla ristrutturazione del problema per capire qual è la vera richiesta e integrando punti di vista diversi per ricomporre possibili soluzioni condivise. L'integrazione rappresenta il contrario del compromesso o della semplice somma di pareri, perché lo scopo è pervenire a una risposta innovativa di valore adeguato al bisogno, non ad un accordo tra parti. Le forme per praticarla sono diverse, ma tra queste c'è un riferimento molto frequente nei diversi progetti di WiA: **la co-progettazione**. In breve, co-progettare significa applicare la collaborazione nel momento in cui si costruiscono risposte e soluzioni a problemi adattivi, quelli in cui la soluzione non è tecnicamente ritrovabile in soluzioni già praticate da replicare. Se la co-progettazione riguarda il momento ideativo in cui disegnare vie praticabili, servizi utili, progetti di vita, etc., segue ad essa il momento realizzativo, fatto sempre in collaborazione: la co-produzione. Naturalmente i due momenti non sono necessariamente successivi nel tempo, ma pratiche che si innestano l'una sull'altra, spesso in modo circolare.

Le nuove figure del welfare, p**raticano sia la co-progettazione che la co-produzione tanto nei gruppi di lavori interni, quanto con le comunità di beneficiari dei servizi**, a cui le risposte non vengono "offerte", ma appunto co-costruite, co-progettate e co-prodotte. La sfida della co-progettazione e della co-produzione è naturalmente alta, difficile e sempre aperta, perché implica non solo l'accordo e l'integrazione del gruppo di lavoro interno al progetto, ma anche la relazione e l'integrazione di parti esterne, come possono essere i settori delle organizzazioni non direttamente coinvolti nel progetto ma la cui disponibilità risulta importante al fine di realizzare i progetti (ad esempio: altri settori della pubblica amministrazione, o delle associazioni o cooperative ingaggiate, etc.). Per tal ragione, l'integrazione conserva, accanto alla ricerca della coerenza di un welfare di comunità, un carattere di ambiguità e apertura destinato a confrontarsi con l'esigenza di una certa regia da mantenere (March, Weil, 2007).

Come già introdotto nel Capitolo 1, uno degli strumenti di co-progettazione più utilizzati con le comunità di beneficiari è quello del **laboratorio**[7], permanente come può essere nei punti di comunità, o temporaneo. Il laboratorio ha la funzione sia di intercettare i beneficiari di servizi capacitandoli rispetto alle loro risorse e potenzialità, sia di ingaggiare attori che possono risultare utili alla co-produzione del servizio, come le associazioni territoriali, il volontariato, o altri enti locali. Lo strumento laboratoriale funziona molto bene nell'integrare visioni, idee di azioni, sensibilità al problema e attivazioni, dove per integrazione va inteso la costruzione di una risposta unitaria che sia soddisfacente rispetto a tutti gli interessi e potenzialità

[7] Rimandiamo al capitolo 1 per altre storie che introducono all'uso del laboratorio come luogo di co-progettazione e al capitolo 3 per le considerazioni sul laboratorio come strumento di lavoro e dispositivo. In questo capitolo lo affrontiamo rispetto alla sua valenza come modalità di decisione.

di chi partecipa e riesca a creare un valore nuovo, utile rispetto al problema. La co-progettazione di gruppo presenta tuttavia alcune difficoltà ricorrenti.

Come racconta il progetto **Family Like**, un primo scoglio da superare è la costruzione del gruppo che co-progetta e il suo mantenimento:

"*L'animatore è colui che aiuta gruppi a fare analisi di fattibilità di interventi non standard, fa ciò che la situazione richiede: se le persone non si conoscono fa collegamento, se si conoscono già si va più a fondo a livello operativo; supporti la presa di decisioni, fai interviste per capire chi coinvolgere. E' un lavoro in costruzione continua (...) è stato molto sfidante il lavoro da fare in rapporto al tempo. Partivo dall'idea che aiutavo la costituzione di gruppi e ragionare insieme su cosa va fatto nelle vesti di genitori, di istituzioni, scuola, educatori ecc.. molto del lavoro che ho fatto è stato di raggruppare persone sulla base dei temi, una volta lanciati i temi e gli argomenti di discussione poi c'era riluttanza a proseguire la collaborazione senza una guida."*

In secondo luogo, una difficoltà da affrontare è abituare le comunità di utenti alla co-progettazione come responsabilizzazione nel costruire la risposta al proprio bisogno. Ciò significa passare da un ruolo di utenti di servizio che attendono una risposta ad un bisogno, a produttori di quella stessa risposta:

"*I laboratori di interesse sono nati per mezzo di un piccolo bando che ha attivato i genitori. Noi educatori eravamo abituati a stare nei tavoli. Ma i genitori andavano in crisi se non predeterminavamo cosa dire.. ma spesso non eravamo noi a dover dire qualcosa ma dovevamo soltanto chiedere loro e indagare i loro bisogni. Questo capita anche a gente molto in gamba che lavora nel pubblico. (...) Quello che manca nella loro prospettiva è che va lasciato sempre uno spazio di generatività a chi viene coinvolto altrimenti viene solo ingaggiato per informarlo*."

In terzo luogo, la co-progettazione in gruppi laboratoriali implica il creare le condizioni adeguate affinché ciò avvenga. Questo ha implicato affrontare la difficoltà di includere nel processo decisionale enti intermedi che non sempre sono abituati a queste modalità di decisione non burocratiche (ad esempio le scuole), o collaborare con colleghi animatori di altri laboratori che provengono dal pubblico, dove magari c'è un approccio più formale da servizio e meno da co-progettazione. Da ultimo, andava gestita anche la questione dei tempi rispetto all'impegno richiesto ai partecipanti:

"*Come non far scappare interlocutori come genitori oberati dalla gestione dei figli: come mantenere alto l'interesse verso nuovi progetti e servizi di supporto alla genitorialità senza che ci sia la reticenza di essere coinvolti in interventi che richiedono impegno. come se ci fosse la percezione che la partecipazione fosse totalizzante o meno. Come infrastrutturare il territorio con costruzione di reti costanti senza che sia richiesto un impegno continuo nel tempo? Questa dimensione è diffusa. Le persone hanno bisogno di appartenere ma al contempo è richiesto che la partecipazione sia leggera e sostenibile e poco vincolante."*

Infine, le condizioni per prendere decisioni efficaci in co-progettazione includono una certa autonomia dei conduttori nel decidere i temi senza essere troppo vincolati da format prestabiliti, così come nel modulare il ruolo di facilitatore o di leader in base al tipo di gruppo con cui si lavora, accettando anche che il laboratorio possa non produrre gli effetti attesi.

Il laboratorio non è tuttavia l'unico strumento con cui co-progettare. Dove il rapporto con il beneficiario è più individuale, come nella costruzione dei progetti di vita sui budget di cura, la **co-progettazione è un processo a più fasi in successione tra operatore, beneficiario, esperti, eventuali co-produttori**. Un esempio di integrazione tra co-progettazione di operatori e co-progettazione con l'utente viene dal progetto **Generazione Boomerang**. Quando un assistente sociale del pubblico o un ente partner del progetto invia al Servizio di Inserimento Lavorativo (SIL) un ragazzo, una prima attenzione viene riservata proprio alla rilettura della domanda attraverso lo strumento del laboratorio: è davvero un bisogno lavorativo quello espresso dal beneficiario, o è un bisogno di socializzazione o di formazione o altro? Se non lo è, si torna a discuterne in équipe, che raggruppa assistenti sociali del pubblico, educatori e figure di supporto come lo psicologo. nel percorso del beneficiario, quindi, sia l'équipe di lavoro sia l'utente sono coinvolti attivamente in più fasi, co-costruendo la risposta in base a fasi sperimentali e scoperte:

"*Ora il SIL è privato sociale più pubblico: era la grande sfida, partita col corso di formazione. L'operatore di Solco e un assistente sociale di COPROSOL (ente pubblico) collaborano fin dalle prime fasi assieme. Sono alla pari. Le soluzioni vengono co-progettate: nessuno scavalca il ruolo dell'altro e condividiamo progetti e valutazioni sulle singole persone assieme. Poi il gruppo SIL concerta i progetti assieme alle assistenti sociali di base che inizialmente ce li hanno mandati."*

E lo stesso accade anche con il beneficiario: non si decide più "per" lui, ma attraverso i laboratori si prendono decisioni integrate con lui. "*Abbiamo inventato la gestione dei laboratori e valutazione in situazione, cioè degli assessment di gruppo di 10-15 ragazzi per riattivare le loro capacità e autonomie nei riguardi del lavoro. Ma non solo: attraverso il confronto tra pari si fanno emergere i veri bisogni (arrivano con bisogno lavorativo, ma non è detto che sia questo poi il vero bisogno, perchè succede che l'assistente sociale di base che ci invia il beneficiario, quando fa il colloquio iniziale, ha in mano lo strumento del tirocinio formativo e questo, volente o nolente, induce la persona a chiederti lavoro, ma magari hanno bisogno di altre cose (…) La psicologa è la persona che gestisce quindi questi gruppi di assessment. (...) Da questi sono nati i laboratori di vita lavorativa, che è una successiva evoluzione in cui si ricreano situazioni reali (come formazione o situazioni di lavoro) che stimolano a rivalutare la domanda iniziale se ce n'è bisogno.*

La co-progettazione costituisce una sfida molto forte per il settore pubblico, che deve declinare in maniera diversa la logica più gerarchica cui è abituato. In questo caso sono emerse storie interessanti rispetto all'uso di strumenti che innescano processi di co-progettazione con le comunità. Un esempio: rispetto alla decisione di come selezionare le associazioni che gestiscono i Punti di comunità, **Brescia Città del Noi** opta per una manifestazione di interesse pubblica e un lavoro di supporto: "Nella domanda di manifestazione di interesse è il Comune che poi decide a chi affidare la gestione?

Di solito chiediamo la maggiore integrazione tra soggetti. Cerchiamo di non lasciare fuori nessuno, chiediamo lo sforzo di fare un'unica cordata con capofila. Lo sforzo è quello preparatorio per cercare sinergie tra realtà differenti. Ci sono inoltre degli incontri di formazione ai volontari che facciamo all'inizio perchè comunque si accingono ad attivare uno sportello anche per orientarsi in un mondo complesso come il nostro. E poi li supportate anche durante l'iter di lavoro? *Da un punto di vista territoriale sì e no. Spesso è fatica seguirli in maniera*

puntuale. In termini più generali facciamo degli incontri con cadenza mensile in cui li spingiamo ad integrarsi, contaminarsi.

In sintesi, i modi di prendere decisione mettono in evidenza il carattere sperimentale di questi lavori e la conseguente rottura dello schema decisionale sequenziale "analisi - decisione - azione - valutazione", perché, come già detto, momenti di azione e momenti di riflessione si alternano spesso e si sovrappongono, per aggiustare il tiro quando serve. Questo processo di sense-making si basa sulla capacità di riflettere contemporaneamente su quanto fatto e su quanto da farsi, con un duplice sguardo che va verso indietro per revisionare, e verso avanti per anticipare possibilità e scenari a partire dalle risorse (anche di conoscenze) a disposizione. È in questo modo che si riesce a far fronte agli **imprevisti** (alto tasso di variabilità di fattori e situazioni, che fanno parte del lavoro con comunità attive e partecipanti), alle **incertezze** (per mancanza di informazioni esaustive fin dall'inizio, dato che i bisogni si scoprono agendo) e **all'ambiguità** (dettata da troppe informazioni o complessità di quadri dove agiscono molti attori, diversi tra loro). Le forme di lavoro e di decisione collaborative risultano quindi più adeguate alla situazione in cui si lavora.

Un esempio di come le decisioni provengano dalle azioni viene dal progetto **Generazioni**, in cui ai referenti di azione era chiesto di imparare a raccontare, all'interno di una griglia di una scheda, non solo e non tanto cosa avevano fatto e con quali output numerici (numero di presenze, ad esempio), ma come erano arrivati a quel risultato nel laboratorio, attraverso quali passaggi. È dalla riflessione sulle azioni in corso, o passate, attraverso un'opera di *retrospect* che si è cominciato a capire la modalità più opportuna con cui operare certe scelte e svolgere certi processi (come fare un laboratorio, ad esempio), arrivando anche ad un "*prototipo scarno, con 3 o 4 indicazioni base, che poi ognuno personalizza*", e che aveva due valori aggiunti: essere frutto di un apprendimento nell'azione ed essere un elemento condivisibile, di lavoro di gruppo. Inoltre, va notato anche lo scatto in avanti: è da questa riflessione che si imposta un lavoro futuro che assume la forma di un framework agile, non di una procedura.

2.2 Con quale potere decisionale agiscono tali nuove figure

Per completare il quadro delle condizioni che permettono alle nuove figure di operare, vanno affrontati due ulteriori temi: il primo è inerente a chi veramente ha il **"potere" decisionale** nei processi di innovazione (di comunità); il secondo riguarda la gestione del **mandato**, una questione particolarmente delicata per chi lavora ai margini delle organizzazioni, tra il dentro e il fuori.

Il consiglio "***bisogna saper fare un passo indietro*** *"* (**Sbrighes***)* ci porta direttamente a capire cosa si intende per decisione quando il lavoro è quello di attivare la comunità e renderla protagonista delle risposte da costruire. Di fatto, a differenza dei servizi strutturati ad offerta, la costruzione di innovazione a partire dalla risposta a bisogni nuovi passa attraverso un **cambiamento del potere che sta sotto alla decisione**, perché implica il coinvolgere più o meno

direttamente i beneficiari, la comunità (anche nel senso lato di territorio) e il gruppo di lavoro. Non si tratta di delegare parti di quel potere che solitamente fa capo al gestore o produttore del servizio; ben di più, si tratta di un cambio di visione sul potere, al punto che mira a non coincidere più con un far fare direttivo o un comando (o potere di veto), ma con la capacitazione di soluzioni integrate di più visioni. In pratica, parliamo di un **potere abilitante anziché disponente**, che tuttavia non coincide con strutture "bossless" né con una generica "leadership diffusa", perché sussiste sempre il riferimento ad una governance di progetto e a coordinamenti di gruppo, con passaggi da rispettare o per lo meno da condividere, e coordinatori che esercitano influenza più o meno direttiva, in base alle esigenze del caso. **L'autorità del community management proviene piuttosto dalla fiducia che riesce a creare nel tempo, dagli esiti positivi che si stratificano, dalla pazienza di attendere i momenti opportuni, più che dall'invocare un ruolo legittimato**. Questione difficile, soprattutto nelle fasi iniziali in cui si tratta di stabilire patti taciti con comunità, con colleghi, con tecnici amministrativi.

All'interno del progetto **L-inc**, la storia di Stefano narra del passaggio di un beneficiario da utente di un servizio a utente che co-progetta il proprio piano individualizzato di vita: "(Stefano, ndr) *ha fatto un lavoro nella costruzione-decisione di come reinvestire il budget che prima veniva investito in vita nelle strutture di comunità. C'è stato un conflitto iniziale perché per abitudine gli assistenti sociali ragionavano da soli senza coinvolgere e Stefano su questo si è attivato molto e ha richiesto la sua presenza nella fase di contrattazione. E' stato molto protagonista, ha messo in discussione il sistema; è stato un momento catartico in cui gli assistenti sociali sono dovuti cambiare nel loro modo di lavorare. Stefano è stato sempre concentrato sulla sua presenza e sul progettare le piccole cose concrete e su questo ci ha dato una mano, ad esempio l'assistente personale l'ha trovato lui).*

L'educatore territoriale interviene nel progetto non delegando le decisioni all'utente, ma utilizzando un potere che abilita l'utente ad essere co-progettista del proprio servizio. Il passaggio non è semplice e implica un confronto con strutture decisionali (politiche, amministrative e/o di servizio) che operano con logiche diverse. Ciò significa prepararsi ad affrontare richieste impreviste, sfide nuove con ostacoli normativi, questioni di tempo e risorse, visioni diverse sul caso.

Il potere abilitante diventa una sfida ancora più ardua quando tocca livelli consolidati e interviene in fasi come possono essere quelle delle programmazioni di policy. In questo caso, va abilitato un intero territorio con le voci di attori diversi. Il sistema in questo caso riguarda una complessità di rete e livelli decisionali, come è stato per il progetto **Brescia Città del Noi**, che ha lavorato su molteplici livelli: quello di comunità di quartiere, quello di formazione e politiche con le agenzie deputate e quello dell'ente pubblico, che si apre a nuove forme di partecipazione nella costruzione delle politiche sociali e territoriali. *Altro tema su cui siamo in crisi o meglio su cui stiamo ragionando è: quanto la voce del territorio ad oggi fa parte della programmazione? Se sono così presa da gestione del personale, alleanze, reti territoriali, poi quando devo fare la nuova programmazione di un servizio, quella voce come fa ad arrivare qua?*

*(***Brescia città del noi)**

Agendo come antenne del territorio, queste figure, nelle loro diverse forme specifiche, spingono verso un capovolgimento delle classiche piramidi decisionali delle organizzazioni: sono loro infatti che sviluppano il sapere sui casi, le connessioni e gli ingaggi di reti, l'influenza delle informazioni che permettono di rendere effettive le azioni e quindi le decisioni. Sono cioè a contatto con le strategie emergenti. È questa la ragione per cui dopo il primo anno di attività, molti dei progetti si sono trovati a modificare i loro coordinamenti e i compiti: hanno dovuto capire come dare spazio alle figure che possedevano il sapere utile a prendere le decisioni e a gestire le azioni coerentemente allo scopo del progetto.

In molti servizi [tradizionali, ndr] queste relazioni [con gli esperti a supporto, ndr] le fa più il coordinatore che l'educatore, anche se poi dipende dall'educatore specifico, ma nel ruolo tradizionale dell'educatore non si fa questo. Eppure è corretto, perchè l'educatore ha l'esperienza diretta della persona, quindi è proficuo che parli lei con altri professionisti.

*(***LINC)**

Il tema del potere decisionale non è semplicemente inquadrabile in esplicite indicazioni per chiarire chi può o non può fare o decidere qualcosa, perché si trova incorporato anche nelle azioni, piuttosto che negli strumenti che vengono scelti. Se scelgo di includere l'utente nella costruzione del suo progetto di vita e gestione del suo budget di cura, attuo una serie di aperture che portano a revisioni, a volte sovrapposizioni e conflitti nei livelli decisionali di sistema, che il community manager deve imparare a trattare perché fanno parte delle sue pratiche lavorative. Le risoluzioni non sono sempre facili o possibili, e il potere abilitante richiede molta fatica nell'arte del coordinare più istanze (la scelta dell'utente, l'impostazione dei servizi sociali, l'organizzazione di ruoli, etc.) e di escogitare usi a volte impropri, seppur legittimi, di strumenti amministrativi.

Sotto questo profilo, sono emerse anche riflessioni più ampie che vanno a toccare il significato del welfare di comunità nel suo rapporto con i servizi di primo welfare. In particolare, la questione riguarda come si interfacciano questi due modi diversi di produrre welfare, partendo dal fatto che il welfare di comunità non è visto in sostituzione del primo welfare, ma come altro modo di fare per trattare problemi e bisogni (nonché risorse) che sfuggono sempre più ai servizi strutturati. Capacitare le comunità e propendere per un potere abilitante richiede comunque di identificare e distinguere competenze e responsabilità. In sostanza, ciò significa rivedere entrambi i modelli di welfare e interrogarsi sulla combinazione e integrazione utile ed efficace:

(local coach)"*Questa figura (del local coach, ndr.) ci costringe a riconoscere le specificità dell'ambiente, quelle micro di un gruppo, delle persone dell'ecosistema. Questo ci fa fare lo sforzo di una progettazione continua su questa comunità. In questo modo di progettare io posso avere la mia idea ma poi la vado a stravolgere ogni volta (diversamente da come avviene con il ruolo di progettista tradizionale) (...) Si deve lavorare per combinare le due anime: da una parte attivare processi con l'aiuto del local coach, in altri casi lasciare che sia la sfera tradizionale dei servizi a portare avanti le risposte. Vanno cioè integrate, creando un nuovo modello di welfare."*

(SBRIGHES)

Come si traduce concretamente la possibilità di agire? Queste nuove figure professionali pongono il problema del **mandato** per la loro azione. **È una questione complessa e a volte**

critica, che nasce dal fatto che operano nella zona di intersezione tra spazio di progetto con le comunità (che si fanno mandanti, in certo senso) e organizzazioni di provenienza, con le loro strutture consolidate e più tradizionali; la responsabilità effettiva di queste nuove figure è più connessa con gli scopi del progetto e i beneficiari, che riferita al mandato di ruolo delle organizzazioni - e ciò implica assestamenti continui per superare il trade off. Inoltre, il mandato del lavoro di comunità, per quanto si rifaccia allo scopo di progetto e a rapporti meno gerarchici e procedurali, deve comunque trovare il modo di raccordarsi ai passaggi e ai vincoli più istituzionali e normativi, come ad esempio la presa in carico da parte dei servizi pubblici con i suoi iter amministrativi precisi. Chi dunque ha il mandato ufficiale di far erogare un servizio o concedere un'autorizzazione, non sempre coincide con chi ha il mandato di comunità, per cui l'azione funziona dove c'è una buona intesa tra organizzazioni o tra singole figure chiamate a cooperare. La capacità di integrare il lavoro di comunità inventandosi soluzioni di adattamento ai percorsi amministrativi è di solito la via che funziona (per stare all'esempio: coinvolgendo assistenti sociali nei coordinamenti o facendoli diventare essi stessi figure di progetto con doppio ruolo); avere un buon coordinamento di rete, con figure autorevoli in grado di ricomporre i diversi interessi in campo, un'altra.

2.3 Le difficoltà e i conflitti che affrontano

Le principali difficoltà affrontate da chi fa community management sembrano essere non tanto relative ai momenti di co-costruzione con i beneficiari, quanto piuttosto alle condizioni di contesto che il loro nuovo modo di lavorare implica, sia a livello di passaggi organizzativi che di ristrutturazione dei servizi ad offerta del sociale. Un primo tipo di difficoltà può nascere **nel gruppo di lavoro interdisciplinare e interorganizzativo**, dove si può anche *"litigare un sacco"* (**Generazioni**) per intendersi. Sotto questo profilo, nessun progetto ha esplicitamente adottato protocolli o approcci per la risoluzione dei conflitti, che si sono stemperati con il tempo e con l'aumento della capacità di collaborare, e sono stati considerati praticamente fisiologici al lavorare insieme e in rete, a volte addirittura produttivi per scardinare alcune logiche precedenti.

Un secondo problema, fonte di trade-off a volte, deriva invece dal **doppio mandato** di fatto che hanno questi professionisti, avendo un ruolo sia nel progetto, sia nell'organizzazione di provenienza. Il problema della logica di appartenenza, tuttavia, più che produrre conflitti aperti o veti espliciti, si traduce sovente in piccoli blocchi decisionali da superare. Il doppio mandato presuppone a volte anche una doppia gestione operativa, con relative difficoltà rispetto alla "lealtà" ad interessi organizzativi diversi, e alla difficoltà di rendicontare il proprio lavoro, dato che il lavoro di comunità ha tabelle orari non fisse. Il mandato aggiuntivo del lavoro di comunità pone inoltre il problema del rapporto con i colleghi interni rispetto alla questione della "libertà d'azione", perché chi opera viene dotato di una sorta di statuto speciale d'azione che lo svincola da alcune prassi organizzative, col rischio di sentirsi isolato rispetto ai colleghi di lavoro o di non riuscire a compiere le sue mansioni ordinarie di servizio di provenienza.

"Doversi mettere in discussione è stata una sfida, qualcuno l'ha accettata, altri no. Era difficile che un'organizzazione però dicesse qualcosa a quelli delle altre organizzazioni. Io ad esempio facevo coordinamento di persone che non erano tutte della mia organizzazione, e andare dal responsabile personale di un'altra cooperativa a dire che il suo operatore forse non

ha le caratteristiche giuste, significa prima aver stabilito un grado di fiducia alta, per arrivare all'obiettivo finale di avere persone che rispondono alle esigenze del territorio".

(Generazioni)

(Network manager) "L'altra sfida è stata dentro il nostro servizio, ragionare tra di noi su elementi non propri della nostra organizzazione pubblica. E cioè: sono dipendente del servizio pubblico, ma dentro un progetto con risorse diversificate, il mandato me lo danno loro ma passa attraverso qualcuno cui io devo rispondere - quindi gioco di equilibri per trovare il peso giusto gestendo un ruolo in un certo posto, ma rispondendone sia qua che là, un po' arlecchino servitore di tanti padroni che deve imparare a saltellare tra là e qua-- poi non l'abbiamo vissuta come una tragedia, eh, ma qualche volta con fatica".

(La cura è di casa)

Un deciso fattore di frizione, invece, è relativo alla **differenza di cultura organizzativa tra pubblica amministrazione e privato sociale**: laddove il privato sociale pare essere più abituato ad agire per compiti e ad affrontare emergenze, il pubblico è di contro più strutturato su proceduralità burocratiche e su frammentazioni settoriali. Gli operatori di comunità spesso si trovano a combattere contro settori burocratici e rallentamenti. **Quando il pubblico però entra nel progetto con qualche sua figura professionale (solitamente un assistente sociale) e lavora nell'équipe con un coinvolgimento diretto, si creano le condizioni per agevolare questi gap organizzativi,** perché la figura tende ad evolvere assimilando i metodi del community management riuscendo così a fare mediazione (e non cesura) tra ente pubblico e progetto. L'aspetto è molto importante, poiché le figure del pubblico hanno la potenzialità di essere tanto dei facilitatori quanto dei *gatekeeper* che possono porre blocchi nei passaggi decisionali od operativi.

Se le figure provenienti dal settore pubblico pongono una serie di problemi derivanti dalla loro cultura e vincoli organizzativi, sono stati tuttavia una risorsa proprio per questo stesso motivo: la loro presenza nel progetto agevolava i passaggi e i raccordi tra logica di lavoro di comunità e logica di servizio strutturato - e qui si comprende l'importanza del ruolo dei coordinatori, considerati anch'essi figure di community management[8]. Il frame da superare è sostanzialmente quello della divisione tra servizio costruito con le comunità e servizio predisposto:

"*Il meccanismo di funzionamento (dei servizi pubblici strutturati, ndr.) è quello del recinto, all'interno possiamo fare ciò che vogliamo ma non possiamo andare assolutamente al di fuori (...) Il recinto viene definito a prescindere, a tavolino, e questo è faticoso, perché parte del progetto è fare una valutazione su quello che vuole la persona, la famiglia, sulle possibilità".*

*(***L-inc**)

Le resistenze che si incontrano sono presenti comunque anche nei gruppi locali, che, come ci viene raccontato, sono a volte timorosi di qualcuno che arriva a proporre qualcosa di nuovo non solo in termini di contenuti, ma anche di metodi di lavoro e di riconoscimento

[8] Vedi capitolo 1.

"Le resistenze si trovano nelle pubbliche amministrazioni (lì bisogna far capire il senso, si tratta di convincerli che crediamo nel progetto che si autogestisce.); poi da alcuni gruppi pre-costituiti della comunità non formali, per paura di essere sostituiti, mentre noi cerchiamo di far capire che proponiamo l'integrazione su ambiti scoperti; infine nei singoli quando si chiede ingaggio diretto, cioè investimento nel fare qualcosa e lì dobbiamo intervenire per ricalibrare."

(Sbrighes)

Un'ulteriore problematicità - emersa meno esplicitamente - deriva dalla **differenza tra organizzazioni del privato sociale che si ritrovano a collaborare**. Se è vero che quasi tutti i gruppi ammettono che il privato sociale è abituato a lavorare di più in rete - o perché vige la prassi di rimandare a servizi fatti da altre cooperative se non si copre il campo, o perché si creano partnership per progetti in rete su bandi - è altresì vero che si possono manifestare notevoli diversità organizzative (e confronti tra modi di operare diversi) che non agevolano la collaborazione. Tutto ciò impatta in parte sulle pratiche delle nuove figure, che non possono agire rispettando eventuali recinti prestabiliti.

Un esempio proviene dal settore del welfare aziendale. Il progetto **Valoriamo** mette in evidenza che la complessità dei bisogni, cui i servizi di welfare aziendale si trovano a dare risposta, implica ormai di passare dalla semplice logica di offerta sommativa di servizi di più cooperative/imprese sociali, ad una costruzione di nuovi servizi inter-organizzativi. La difficoltà del welfare community manager è proprio quella di doversi confrontare con una co-progettazione e co-produzione o co-gestione che richiedono di spingersi verso un assetto di open innovation. Di qui il lavoro difficile di background sul costruire alleanze su interessi a volte confliggenti, o a volte su culture organizzative più votate alla chiusura che all'apertura.

2.4 Tempi e spazi di lavoro

2.4.1 Quali tempi vivono queste professioni?

Il tempo è risultato essere una delle risorse più complesse da gestire per queste figure professionali, in quanto la flessibilità rispetto alle esigenze dei beneficiari o degli attori coinvolti esce molto spesso dagli schemi dell'orario fisso. I weekend impegnati, le telefonate durante tutto il giorno e le pause, le risposte da dare in base ai bisogni urgenti, gli eventi o i laboratori da condurre di sera, il lavoro di rete a bisogno, i tempi dei beneficiari che possono essere coinvolti a volte in orari extra-lavorativi, i coordinamenti che tengono conto degli orari diversi di persone appartenenti a diverse organizzazioni, etc. sono tracce che emergono costantemente nella narrazione delle routine delle nuove professioni - in questo adattandosi ai trend delle nuove forme di lavoro in generale. Lavorare per progetto e su bisogni complessi rende difficoltoso il confinamento in orari prestabiliti: di fatto, questi sono lavori che tendono a sforare tanto sulla prevedibilità di tempo quanto sulla quantità di tempo richiesta. Il tempo, quindi, è la grande risorsa di cui abbisognano e su cui le organizzazioni si trovano prima o poi a riflettere durante l'arco di durata del progetto.

Le questioni connesse al tempo sono legate innanzitutto alla capacità di sviluppare la perizia di individuare i tempi opportuni, rispetto ai compiti molteplici: una saggezza che spesso arriva dalle pratiche e dall'esperienza pregressa, quando c'è. In seconda battuta, va valutato in cosa il tempo è speso: una grande quantità è dedicata allo scambio di informazione reciproca, ai contatti da tenere o sviluppare. Un lavoro spesso considerato marginale rispetto al "core" della professione (ad esempio: fare l'educatore, l'operatore, l'assistente sociale, etc.), ma che per queste figure riveste una importanza prioritaria. In terzo luogo, va valutato da dove provengono le figure; chi ha doppio incarico e quindi una "doppia" professionalità si trova a dover gestire non solo due lavori, ma anche due temporalità spesso difficili da combinare perché questa seconda tende a vivere di sovrapposizioni, com'è nel caso dell'assistente sociale che vive il tempo del lavoro dell'ufficio e contemporaneamente il tempo del lavoro di comunità.

Da ultimo possiamo fare qualche considerazione sulla qualità del tempo: quanta emergenza e quanta abitudinarietà strutturata è presente nel tempo di lavoro. Una volta escluso che si tratti di professioni routinarie, va detto che l'emergenza è tale soprattutto nella prima fase, e che poi permane con una sorta di trasformazione, in quanto si sviluppano competenze atte a gestire il tempo dell'imprevisto - che tale rimane, tuttavia. Sicuramente si imparano espedienti in grado di ottimizzarlo, come fare colloqui multipli. Meno facile è invece la ricezione di questa problematica nei contratti di lavoro.

Per queste figure, il tempo non coincide solamente con quello "personale" del tempo-lavoro impiegato, ma anche con quello più complessivo del tempo del progetto: come ci racconta il caso di **Generazioni**, per un'organizzazione è produttivo ma altrettanto difficile stare in un progetto di sistema (territoriale e di alleanze), soprattutto per il tempo che richiede e per l'investimento iniziale cui le organizzazioni non sono abituate - progettano abitualmente per loro stesse, da sole o in partnership, non con il territorio nel suo senso più ampio di comunità al plurale. I progetti di comunità ampliano lo spazio di rete e di interazioni, e così amplificano e moltiplicano anche i tempi di lavoro, che diventano tempi di cura del progetto. Spesso questo fattore è stato sottovalutato inizialmente e compreso dopo una prima fase di crisi.

All'inizio le organizzazioni avevano individuato e selezionato i facilitatori tra i migliori, tra quelle figure professionali di cui ti fidi nella tua organizzazione, che hanno magari già coordinato servizi e lavora da parecchi anni, e sono una garanzia (e questo anche col rischio di mettere in difficoltà la gestione ordinaria della cooperativa). Tutte le cooperative hanno ragionato così. Non hanno tenuto conto che queste persone erano abituate a stare in servizi strutturati e si sono trovati improvvisamente per buona parte del loro orario a stare in un servizio destrutturato; ciò li ha fatti andar "fuori di testa". Avevano costruito una professionalità eccellente ma con orari fissi, luogo fisso e soprattutto utenza fissa, e con un mandato preciso, anche rispetto alla collaborazione con la parte pubblica, dove erano abituati a procedure e confini precisi (dove opero io e dove opera l'assistente sociale), e questo è improvvisamente crollato. E alcuni hanno detto di non potercela fare, con crisi e discussioni, le organizzazioni difendevano gli operatori dando un po' di colpa al progetto.

(Generazioni)

La gestione di un doppio incarico, come detto, può essere un problema, ma altresì una risorsa. È il caso degli assistenti sociali che possono anche ravvisare una opportunità di connessione tra i due incarichi:

"all'inizio l'hanno vissuto (gli assistenti sociali che facevano i network manager) come lavoro in più da fare, poi hanno visto che i punti di comunità e i laboratori davano risposte ai problemi dei servizi sociali anche senza volerlo, penso ad esempio al reddito di cittadinanza, dove siamo partiti con un sistema di offerta che in parte ha già risolto cosa c'è nei patti di inclusione sociale"

(Generazioni)

2.4.2 Il ruolo degli spazi e dei luoghi nelle pratiche delle nuove professioni

Luoghi e spazi di lavoro sono potenti dispositivi che innescano (o disinnescano) meccanismi di operatività, di relazioni e di portati simbolici, favorendoli od ostacolandoli. Dato il carattere relazionale delle nuove professioni del welfare (sia sul fronte coordinamento che sul fronte lavoro di comunità), va da sé che le caratteristiche dei luoghi dove lavorano incidono direttamente sulle pratiche e sugli impatti prodotti rispetto alle comunità di beneficiari e alle reti di supporto da coinvolgere. Spesso - ma non sempre - il lavoro di queste figure coincide con quello di animare uno spazio, come nel caso dei punti di comunità. Per questa ragione, i progetti di welfare in azione hanno visto, in molti casi, la progettazione di luoghi e spazi deputati al welfare di comunità e al suo sviluppo (Conte, Laffi, 2019): dai punti territoriali, ai social point, fino ai community hub, i luoghi del welfare di comunità hanno ribadito le proprie marcature di differenza con quelli dei servizi sociali più tradizionali (Venturi, Zandonai, 2019). Tuttavia, il luogo identificato non è condizione indispensabile a promuovere il community management, poiché vi possono essere altri dispositivi od espedienti atti a creare contatto, intermediazione, condivisione e comunicazione con le comunità di riferimento.

Quali sono le caratteristiche dei luoghi e spazi che impattano sulle professioni del welfare di comunità?

f. Sono spazi strutturati al di fuori dai luoghi dei servizi sociali tradizionali**.**
g. Sono spazi che privilegiano **l'apertura, una certa leggerezza e informalità** per garantire la frequentazione e il lavoro di comunità (ascolto, laboratori, etc.), favorendo interazioni leggere (non casuali, ma nemmeno troppo strutturate) e multiple.
h. Hanno una funzione deputata al **riconoscimento** delle nuove pratiche di welfare (e quindi indirettamente del lavoro delle nuove professioni): dato che i nuovi servizi di comunità non sono sempre facili da riconoscere, i luoghi devono favorire la riconoscibilità, sia in termini funzionali (cosa si può fare lì) che simbolici. Sono quindi dei dispositivi per innescare il lavoro di comunità, creando le condizioni di scambi, conversazioni, interazioni - e ciò ha valenza anche per il lavoro di équipe, che necessita di un luogo dove potersi riconoscere.
i. Il luogo in cui si esplica il lavoro delle nuove professioni **non è sempre uno spazio fisico unico** di comunità, riconoscibile come tale. Vi sono casi in cui il lavoro di comunità è più legato ai progetti col territorio, quindi più spinto ad "abitare" diversi spazi e luoghi di prossimità alla comunità di riferimento, come possono essere i luoghi dei partner di progetto o i luoghi abitati dai beneficiari. In un certo senso, si può sostenere che il luogo del community management crea identità, ma non ne ha una di precostituita.
j. In senso metaforico, lo spazio di queste professioni coincide con la territorialità, anche in senso fisico, e quindi la mobilità sui territori: sono figure che spesso viaggiano, si muovono, hanno appuntamenti con partner, beneficiari, etc. anche e spesso al di fuori dai luoghi di lavoro (es chi va a contattare le aziende). Spesso non hanno nemmeno un ufficio, ma non per questo non sono riconoscibili.

k. Da ultimo, sono luoghi anche gli spazi digitali come piattaforme o messaggistica (whatsapp)[9]

Gli spazi dei servizi di comunità sono a volte inglobati all'interno di altri spazi riconosciuti (pubblici o di ascolto, etc.). Si possono quindi creare delle difficoltà di riconoscimento del servizio - speculari alla fin fine alla difficoltà di far riconoscere queste nuove professioni spiegandole. Una utile suggestione è quella, ancora una volta, di passare dal riconoscimento del servizio a quello del bisogno dell'utente:

"A volte è difficile tracciare i confini, io lavoro con tante etichette, anche se alla fine l'importante è fare le cose, per cui forse è anche inutile tenere queste etichette rispetto alle persone che vengono (non serve forse dire all'utente di cosa si è referente, anche se a volte ha senso contestualizzare il mio ruolo, soprattutto quando rinvio ad altro wemi)."

(WEMI)

"È importante essere collocati fuori dai servizi perché la persona non ha la percezione di essere inserito in un circuito stigmatizzato. Da lì colloqui nei bar, nelle parrocchie, ecc. C'è la persona che invece sta più tranquilla se sta in un ufficio. È sempre in relazione a caso specifico. (...). Dall'altra parte va detto che al di là dell'utenza, per noi lo spazio dove trovarci è fondamentale per percepire team, aria di collaborazione, contaminazione tra aree e professioni e organizzazioni diverse. È uno spazio ibrido, di tutti, che ognuno usa in maniera libera e aperta."

*(***OLTRE I PERIMETRI)**

"Sicuramente ogni punto di comunità ha consentito di generare cose nuove - questo sono disposta a firmarlo per iscritto - hanno proprio dimostrato di riuscire a creare nuove occasioni. Essere così vicini ai contesti permette di intercettare cose che a noi spesso non arrivano. Ciò permette anche di essere più presenti anche nei confronti di chi ha un pò più di resistenza."

*(***BRESCIA CITTA' DEL NOI)**

CONCLUSIONI E SFIDE: LE FORME CONTRATTUALI PER LE NUOVE FIGURE DEL WELFARE di COMUNITA'

- **Quali tipologie contrattuali possono corrispondere a queste nuove figure professionali?**
- **Come vengono valorizzate dal mercato del lavoro?**

[9] Vedi capitolo 7.

I temi correlati al contratto e alle carriere professionali delle nuove figure del welfare sono molto complessi e tuttora aperti. La questione del mandato (chi dà mandato e su che cosa a queste nuove figure / quali sono i confini di mandato per un lavoro di comunità) e la gestione dei tempi lavorativi (flessibilità, sovrapposizione di mansioni ordinarie ed extra-ordinarie) complicano la questione delle tipologie contrattuali adeguate ad assumere in organico queste nuove figure. Certamente questi temi non valgono per tutte le figure descritte nello stesso modo: come visto alcune sono in organico a enti pubblici o ad organizzazioni del terzo settore, quindi sono contrattualmente inquadrate – anche se in questo caso si deve comunque affrontare il tema della gestione dei tempi e dell'eventuale ampliamento di mandato. In particolare, le questioni delineate si traducono in questi problemi:

- Il contratto a progetto o la libera professione risolvono alcune questioni legate alla gestione del tempo (orari flessibili), ma non necessariamente quelle relative alle tutele e alla continuità della professionalità nell'organizzazione.
- Chi lavora all'interno delle organizzazioni, pubbliche o del privato sociale, si ritrova a svolgere un doppio ruolo, che amministrativamente diventa un problema per la gestione del recupero orario di straordinari, ma altresì per la sovrapposizione di mansioni standard con una serie di compiti non facilmente disciplinabili a mansionario.
- Tutto questo pone anche il tema della rendicontazione sugli obiettivi raggiunti, che non sono predeterminabili oltre un certo limite (vedi capitolo 1) e quindi non sono facilmente predeterminabili compensi su progetti o premi su obiettivi.

Da ultimo, c'è la questione del futuro professionale: il mercato del lavoro non sempre permette di ricollocare queste nuove professioni facilmente, in quanto, se da un lato sviluppano le nuove soft skill così ricercate, dall'altro non sempre hanno una professionalità definita per ambito, che è ancora il metodo di ricerca privilegiato dal mercato del lavoro - e questo implica una valutazione del rapporto tra investimento per la formazione (non solo teorica) e la convenienza per le organizzazioni che vedono in questa figura solo una possibile parte delle attività da svolgere accanto ai servizi tradizionali. Sono invece ritenute figure professionali ricercate da parte di chi investe in progetti di comunità - ma ciò implica un contemporaneo intervento del pubblico o di finanziatori, non solo delle organizzazioni, per garantire la continuità dei progetti.

Una sfida è dunque quella di creare le condizioni di sostenibilità di queste figure sul lungo periodo, costruendo progetti ed organizzazioni in grado di continuare nel tempo.

3. Le competenze, i bisogni formativi e gli strumenti di lavoro delle nuove figure del welfare di comunità

3.1 Le competenze

Il lavoro di comunità risulta caratterizzato da un elevato livello di varietà, sia per le tipologie di funzioni e attività, sia per i contesti di lavoro in cui si estrinseca; richiede dunque la messa in campo di una moltitudine di saperi e competenze che proveremo a sistematizzare all'interno di questa sezione. L'ampia varietà del lavoro di comunità può essere riconducibile a tre principali fattori determinanti, le cui influenze combinate possono generare un vasto spettro di fattispecie:

- elementi di tipo personale del singolo professionista, come il suo background formativo ed esperienziale, la sua carriera, le sue attitudini interpersonali;
- il contesto organizzativo e inter-organizzativo in cui agisce, come la forma e il grado di sviluppo della propria organizzazione di appartenenza e delle altre organizzazioni coinvolte nel partenariato di progetto;

il contesto ambientale esterno, inerente il territorio e la cultura locale, così come il modo in cui i servizi di interesse generale sono percepiti dalla cittadinanza locale.

Dalla prospettiva del singolo professionista, una delle implicazioni della varietà del lavoro attiene alla **de-standardizzazione delle mansioni** ed alla conseguente difficoltà di stabilire un assetto di lavoro strutturato e duraturo: è richiesta una grande flessibilità per trovare un equilibrio dinamico e per sapersi destreggiare continuamente tra contesti molto eterogenei. Inoltre in tali circostanze i diversi saperi da mettere in campo sono spesso richiesti non singolarmente, bensì in una fusione di pratiche, mansioni e abilità che consentano una ottimale gestione della complessità. Questa visione risulta diffusa tra gli intervistati, come si può riscontrare in questa testimonianza dei referenti di **Generazioni** sul mix di competenze richieste ai facilitatori di comunità: *"c'è una predominanza delle competenze trasversali sulle competenze professionali tecniche specifiche e contemporaneamente è richiesto che siano anche dei "praticoni": è un doppio binario con una grande tendenza al fare che però non può essere solo quella".*

In altre parole vengono continuamente combinati in differenti proporzioni i saperi esperti con le competenze trasversali, gli aspetti tecnici della professione con le attitudini personali; circostanza che rende senz'altro disagevole la possibilità di definire *ex ante* le singole competenze necessarie (siano *hard, soft o smart skills)*. È quanto si riscontra anche nella visione dei referenti di **Youthlab:** "*All'inizio gli operatori li sceglievamo sulla base del CV, poi invece abbiamo adottato tutt'altri criteri."* Quali possono essere, dunque, questi altri criteri di competenze da adottare? L'individuazione delle competenze necessarie al lavoro di comunità risulta più agevole a posteriori con un esercizio di retrospettiva, sia in forma individuale che collettiva, come nel caso di un'educatrice del progetto **L-inc** che riflette sulle differenze tra le competenze richieste ad un educatore di comunità: *È come se fossero le competenze dell'educatore previsto dai servizi sociali ma enfatizzate, nel senso che ci vogliono un sacco di competenze di adattabilità, di capacità comunicative e di gestione degli imprevisti. Poi richiede una capacità attentiva maggiore di lettura del contesto e della situazione: devi essere sempre presente nel qui ed ora, in ogni istante. Tu sei quello che media tra la persona - con le sue esigenze, desideri e risorse - e un'altra persona che ha in mente una tipologia di lavoro da proporre. È difficile far combaciare tutte le cose e questa è una cosa in più rispetto agli educatori dei servizi tradizionali."* E' così che, per molti

progetti, **i criteri di selezione su competenze si sono compresi e individuati man mano che si iniziava a sperimentare il lavoro sul campo, aiutando ad applicarli poi con più consapevolezza in fase iniziale.**

Per quanto richieste in una fusione di pratiche, mansioni e abilità, come si vedrà nei successivi paragrafi, le competenze richieste alle nuove professioni del welfare sono riconducibili alle seguenti categorie, a partire dalla categorizzazione di J. S. Nye (Nye, 2010):

Hard skills	Soft skills	Smart skills
• ABILITÀ ORGANIZZATIVE: • gestire incentivi e comunicazione • gestire cerchie interne all'organizzazione ed esterne • saper decidere • ABILITÀ POLITICHE • convincere • influenzare • negoziare • creare e mantenere coalizioni • essere agente di cambiamento	• INTELLIGENZA EMOTIVA • gestire relazioni e carisma • conoscere e gestire le proprie emozioni, autocontrollo, fidarsi delle proprie intuizioni COMUNICAZIONE • usare parole e simboli, ispirare • favorire la collaborazione e gestire conflitti • creare legami e fiducia a lungo termine • VISIONE • avere capacità di immaginazione e di tradurla in strategia • avere consapevolezza dell'organizzazione e delle reti di stakeholders (utenti e co-utenti, partner, ecc.) • avere capacità di iniziativa e di "contagio" / ingaggio • attrarre sostenitori	• INTELLIGENZA CONTESTUALE E SITUAZIONALE: • comprendere un ambiente in continua evoluzione e la sua cultura • trarre beneficio dalle tendenze • adeguare lo stile al contesto e ai bisogni dei collaboratori • avere consapevolezza della conoscenza tacita • riconoscere l'opportunità dell'occasione per sfruttare il corso degli eventi • saper affrontare rischi e improvvisare • avere capacità di "discernimento contestuale": • "una conoscenza dei fatti che consente di stabilire il giusto rapporto fra le cose, di comprendere ciò che si può fare e ciò che non si può fare nelle diverse circostanze, quali mezzi saranno più efficaci nelle diverse situazioni e in che misura, senza per questo riuscire a spiegare come si è giunti a tale comprensione o persino ciò che si è compreso"

Facendo riferimento al capitolo 1 e allo strumento del termometro, si potrà anche facilmente ricondurre queste competenze non tanto ad un curriculum vitae, quanto alle abilità che si sviluppano nel tempo, alle circostanze e occasioni in cui vengono richiamate e alla diversità di compiti che si è chiamati a svolgere. In sintesi, la tabella serve come una sorta di mappa generale, rispetto cui serve indirizzarsi per capire come, quando e dove esercitare una competenza o un'altra.

3.1.1 Saperi esperti, competenze trasversali e apprendimento reciproco

Rispetto a quanto detto, va quindi precisato che le competenze e gli strumenti necessari possono variare molto anche in funzione degli specifici target di beneficiari cui il progetto si rivolge; si veda ad esempio la seguente testimonianza di un local coach di **Sbrighes** mentre riflette sulle principali competenze messe in campo: "*Di sicuro questa tipologia di lavoro con target diversi comporta una competenza interculturale - che forse inizialmente non avevo ben chiara - non solo nei confronti dei target stranieri ma anche verso fasce della popolazione che vivono situazioni di fragilità. Poi c'è anche la capacità di adattare il proprio comportamento e i propri strumenti, anche ricostruendoli all'interno di una relazione differente. Poi ribadirei la flessibilità, la creatività per riuscire a creare anche cose nuove, e soprattutto la capacità di 'metterti in ombra': questi progetti riescono a dare il massimo quando ti tiri un po' indietro e dai la possibilità al gruppo di beneficiari di essere protagonisti in prima persona.*

Da queste narrazioni sembra emergere una forma di preponderanza delle **competenze di tipo relazionale e trasversali** sulle competenze specifiche di tipo tecnico. Speculare a questa appare la circostanza testimoniata da un animatore dei laboratori di comunità di **Family Like:** "*uno degli elementi inattesi per me è stato che gli interlocutori con cui parlavo in qualche modo si aspettavano che io avessi una competenza specifica sui problemi familiari. Il mio approccio era: "attiviamoci e mettiamoci attorno a un tavolo, ragioniamo insieme"; ciascuno di noi ha un suo expertise e io non avevo una competenza specifica verticale, non ho studiato per quella cosa lì. Questa cosa mi aveva destabilizzato all'inizio: c'era una attesa dell'esperto che arriva e ti dice come si fa, una ricetta o una soluzione ad hoc. In generale si fa fatica ad avere riconosciute delle competenze in maniera allargata (pubblico in primis) inerenti un approccio innovativo come il lavoro di comunità. Tutti tendono a mantenere le etichette canoniche come educatore o coordinatore centro educativo (ruoli che fanno riferimento a un'impostazione del lavoro più tradizionale).* A riprova del fatto che le competenze e gli strumenti necessari variano in funzione degli specifici target di beneficiari e che in generale il contesto ambientale influenza il lavoro del community management, nella precedente testimonianza affiora, da un lato, la resistenza di alcuni attori locali ad approcci innovativi come il lavoro di comunità, dall'altro, una precisa aspettativa degli utenti (in questo caso le famiglie del territorio con figli in età scolare) in termini di competenze specifiche degli operatori del progetto. Situazione quest'ultima - circa il ruolo del beneficiario all'interno delle dinamiche di co-produzione dei servizi - che si ritrova in positivo in un'altra testimonianza significativa: "*I maggiori apprendimenti e connessioni sono stati stimolati dal cittadino-utente già nel momento in cui porta i bisogni e mette in luce esigenze di strutturazione dei servizi flessibile"* (**Oltre i Perimetri**).

Di contro, tuttavia, anche il **sapere esperto o tecnico** (su un campo specifico, come può essere l'educazione ai ragazzi, l'assistenza domiciliare, il fundraising, la conoscenza dell'amministrazione e dei suoi passaggi, etc.), relativo all'intervento specifico che si va a fare con la comunità, ha un impatto non trascurabile sugli esiti del lavoro di comunità. A queste nuove figure può essere richiesto di avere alle spalle formazioni su competenze tecniche specifiche, necessarie per intervenire rispetto ai bisogni di comunità di cui si occupa. Che si tratti di un educatore, di un assistente sociale, di un progettista, di un fundraiser, il background di saperi esperti ha un certo peso da valutare in vista dell'ingaggio nel progetto - e non tutti i saperi sono acquisibili con una formazione rapida in itinere, alcuni devono appartenere alla formazione pregressa. Altri, invece, possono essere frutto di apprendimento quando una figura con una determinata formazione acquisisce competenze professionali su un altro campo, costruendosi come "nuova": ad esempio, il fundraiser di comunità nel progetto Milano 2035 non nasce con competenze di fundraising, ma le acquisisce per svolgere il suo nuovo compito. Non va quindi sottovalutata la portata specifica del sapere esperto e quindi la provenienza professionale del community manager.

Dove sta, quindi, la differenza rispetto alle professioni che operano per ruolo e sono addentro a servizi strutturati per i quali sono richiesti profili professionali con formazioni precise e competenze determinate? Innanzitutto, una prima differenza sta sull'evoluzione di questi saperi tecnici: nel lavoro di comunità non basta possederli e applicarli, vanno dosati caso per caso, non proceduralizzati, va cioè dato peso al "**come**" utilizzarli affinché producano effetti di comunità, non solo al "cosa". Per questa ragione, non è sufficiente possedere una certa formazione che attesti competenze a curriculum, ma serve "saper usare" quelle competenze tecniche riadattandole al lavoro di comunità grazie alle competenze smart e soft. In secondo luogo, come abbiamo già sottolineato più volte, il lavoro di comunità si produce al plurale, rifacendosi sia ai colleghi che integrano le competenze mancanti (i nuovi bisogni sociali sono tendenzialmente complessi, e complessa è la risposta che implicano), sia alle comunità che producono la risposta. **Integrazione dei saperi e delega alla capacitazione** sono solitamente due prassi professionali che contrastano con i ruoli organizzativi di chi ha saperi tecnici, che tendono piuttosto ad essere esclusivi e verticali (e questo, non per una caratteristica intrinseca al sapere in sé, ma per il dispositivo organizzativo che tende a settorializzare e specializzare per ruoli). Il lavoro di comunità di queste nuove figure insegna invece che il sapere esperto va tenuto, ma ne va cambiato lo scopo e l'indirizzo d'uso.

In virtù della difficoltà di definire *ex ante* i saperi e le capacità necessari, secondo Sennett, all'utilizzo prescrittivo dei profili di competenze, **è preferibile agire su dei quadri minimi, ovvero sulla valorizzazione dei contesti di apprendimento.** Ciò sulla base del presupposto che la formazione di competenze non avviene soltanto mediante l'acquisizione o la trasmissione dei saperi ma anche attraverso lo sviluppo della capacità riflessiva e critica, della capacità di rielaborazione e di rimodulazione continua delle proprie conoscenze e abilità. Si tratta di passare **da un approccio sistematico**, dove ogni elemento è in rapporto fisso e gerarchico con gli altri, **ad uno sistemico e dinamico,** più organico e basato sull'apprendimento continuo e la connessione reciproca.

Come si accennava nel capitolo 1, il lavoro del community manager può essere metaforicamente considerato non tanto dissimile da quello dell'artigiano: da un lato per i processi di lavoro non standardizzabili e difficilmente preventivabili, dall'altro perché, a produrre determinati risultati, concorrono con particolare rilievo le abilità sviluppate mediante l'apprendimento pratico. In linea con questo assunto è, tra gli altri, l'animatrice di comunità del progetto **L-inc** che indica l'apprendimento pratico come la dimensione formativa determinante per lo sviluppo di competenze e strumenti educativi del lavoro di comunità:

"Sicuramente il percorso di formazione ne fornisce molti e l'università ti prepara una base, anche se poi parzialmente non è quella che trovi nel mondo del lavoro; poi tra tirocinio, altre micro esperienze che ho fatto e sicuramente in questo progetto, ho maturato anche altre competenze di organizzazione e di conoscenza del mondo burocratico: sono strumenti che bisogna imparare quantomeno a conoscere; sono comunque delle possibilità che devi sapere che ci sono perché possono andare a beneficio della persona."

(L-inc)

Altrettanto significativa è la testimonianza del *local coach* di **Sbrighes!**, nel passaggio in cui ricostruisce il proprio iter di apprendimento nel corso del progetto:

"Quello che è stato utile è stato di non partire subito con un target specifico o un'attività specifica ma "tenere aperto": l'apertura iniziale del progetto mi ha permesso di acquisire una serie di competenze e strumenti che poi hanno ridefinito il mio modo di lavorare con la vulnerabilità adulta. Io in cooperativa ho sempre lavorato con gli adulti, il mio ruolo era lì. Probabilmente se avessi fatto la stessa cosa che sto facendo adesso dal primo anno di Sbrighes! avrei riprodotto in qualche modo dei modelli lavorativi e delle modalità che già erano mie, che già avevo prima. Invece ripartendo, anche forzando alcuni meccanismi del lavoro sul territorio, del lavoro di prossimità, di coproduzione con le famiglie, mi è stata possibile l'acquisizione di nuovi strumenti che poi ho riportato anche nel lavoro specifico sul mio target di persone, gli adulti."

(Sbrighes)

Il caso dell'Educatore finanziario all'interno del progetto **Oltre i Perimetri** è emblematico invece di come il sapere esperto in ambito di gestione delle risorse finanziarie sia essenziale tanto quanto la capacità di svolgere lavoro di comunità. Innanzitutto, il servizio su questo particolare tipo di fragilità sociale, viene sostenuto anche da una serie di servizi complementari, come lo sportello legale con la figura di un avvocato, per seguire i casi di indebitamento. Il lavoro dell'educatore, poi, si svolge sia individualmente con la persona da seguire, che mediante corsi di formazione sulla gestione del risparmio e su un corretto uso delle risorse, per i quali la preparazione tecnica è fondamentale, anche se mediata da un linguaggio adeguato ai beneficiari. Il servizio, inoltre, offre anche la possibilità per i non bancabili di accedere a dei prestiti, ove vi siano situazioni di maggiore problematicità. Il trattamento della fragilità finanziaria si sviluppa quindi in una continuità sistemica che tiene conto di diversi aspetti, più di ingaggio ed emersione del bisogno (lavoro di comunità) all'inizio, di affiancamento educativo (una sorta di coaching esperto) in seguito, per finire eventualmente in una consulenza tecnico-professionale. Le competenze sono quindi multiple e vengono attivate sia in compresenza in alcuni momenti, che in successione in altri. E' interessante sottolineare che gli educatori finanziari di Oltre i Perimetri provengono da campi diversi: chi da professioni specifiche del settore finanziario, poi introdotti al lavoro sociale, e chi dal settore sociale, formati successivamente all'educazione finanziaria. Nel racconto che segue si ricostruiscono le alternanze di saperi e competenze di questa figura specifica, che trova il modo di sviluppare azioni di community management con il sapere specifico:

"L'educatore finanziario è ancora una figura che spaventa.. (per il problema sociale che affronta, e il suo stigma sentito molto fortemente, ndr.). La parte tecnica della competenza è un vantaggio quando la persona ha già un bisogno manifesto.. (...) L'apprendimento che abbiamo fatto su cosa è la vulnerabilità ci ha insegnato che non dobbiamo andare a cercarla, e questo ha cambiato anche un po' le nostre strategie di lavoro. Abbiamo cominciato a privilegiare il fare feste, banchetti, far giocare etc…(...) Quando invece il bisogno è latente e va fatto emergere è importante comunicare che non siamo solo dei tecnici (figura sentita come fredda). Da lì il vantaggio di andare alle cene, nei gruppi informali e momenti popolari creati dagli animatori (prima abbiamo dovuto convincere chi ci stava più vicino- gli animatori, le maestre per intercettare altri utenti o farci percepire diversamente). Abbiamo lavorato ad intrecciare i laboratori di comunità già avviati con percorsi di educazione finanziaria. È stato molto delicato. Anche qui abbiamo capito che andava fatto step by step, da lì l'idea di formare prima gli operatori. (...) La figura dell'Educatore finanziario fa parte del mondo del sociale e integra chi fa lavoro di cura; poi c'è chi si ritrova a lavorare nel sociale provenendo dalla

finanza. Nel team c'è stata insomma una contaminazione reciproca continua tra competenze molto diverse.

(Oltreiperimetri)

È dunque con l'esercizio della routine, in cui si combinano continuamente saperi di tipo manuale con saperi di tipo intellettuale, che l'artigiano - come queste figure - affina quella capacità di leggere e interpretare i bisogni e le azioni possibili mentre agisce nel suo contesto di lavoro; capacità che gli permette di costruire e attribuire significato all'esperienza (Weick, 1995) e di trasformare la sua riflessività in una fonte di sapere per gli altri. Come sostiene Sennett: *"l'abilità è una capacità pratica ottenuta con l'esercizio, per cui è contrapposta all'ispirazione e all'idea di talento naturale. L'apprendimento ripetitivo agevola il lavoro dell'artigiano e l'abilità. Con la ripetizione aumenta anche la capacità di porre attenzione, e quindi si sviluppano salti qualitativi, che quindi dipendono dalla presenza di una routine."* (Sennett, 1997).

A differenza dell'artigiano che - almeno stereotipicamente - esercita il suo lavoro all'interno della propria bottega, l'operatore di comunità vede come luoghi principali del suo agire le aree di confine dell'organizzazione (o meglio del partenariato di progetto), sulle quali ricerca e attiva continuamente nuovi collegamenti con e per la comunità, promuovendo sul territorio forme innovative di collaborazione e di ingaggio. In tali circostanze il suo agire non interviene solo in forma individuale, bensì anche e soprattutto all'interno di reti di attività inserite in strutture organizzative leggere e dinamiche. Le zone perimetrali, caratterizzate dalla contaminazione di saperi, costituiscono perciò i fattori abilitanti in grado di favorire l'apprendimento reciproco e il continuo sviluppo di nuove competenze.

Tali dinamiche di apprendimento reciproco si riscontrano in diverse testimonianze:

"Abbiamo messo a sistema le competenze di tutti così che la formazione era svolta internamente a partire dalla condivisione di buone prassi maturate con l'esperienza di ognuno.

(**Tiki Taka**)

"*La ricchezza del progetto è avere competenze e personalità molto differenti che sono in grado di dialogare e di arricchirsi: pian piano nel lavoro operativo di tutti i giorni si contaminano a vicenda*

***(*Youthlab**);

Inoltre, in virtù del fatto che tali figure svolgono attività di collegamento nelle aree liminali delle organizzazioni, tra le competenze richieste non è infrequente che sia compresa anche la conoscenza del territorio, la quale può rappresentare un asset chiave su cui fare leva per innescare e favorire l'ingaggio della comunità. Ciò si riscontra in diverse testimonianze, tra le quali si riporta quella di **Fare Legami:** *La conoscenza del territorio è fondamentale nella figura del lab-maker: uno dei lab-maker proveniva da altro territorio esterno al distretto e questo è stato punto di debolezza del laboratorio. [...] averlo poi sostituito con una figura con più esperienza di lavoro nel volontariato e sul territorio ha permesso al gruppo di modificare alcuni atteggiamenti, è ripartito con un meccanismo di fiducia diverso.*

3.1.2 Dinamiche evolutive delle figure professionali nel tempo: le curve di evoluzione

Abbiamo più volte ribadito che le nuove professioni del welfare non hanno modalità procedurali di lavoro, ma indicazioni di scopi, qualche strumento iniziale e competenze pregresse su cui inizialmente si può fare un qualche affidamento per cominciare a navigare. Tutto ciò implica una conseguenza: il quadro professionale non è progettabile e accertabile definitivamente ex ante, ma è soggetto ad una continua evoluzione, la quale avviene per lo più con una curva che si può notare in molti racconti di progetto. Questa "**curva di evoluzione**" passa solitamente da un momento iniziale di progettazione - selezione delle figure con competenze vicine a quelle auspicate, formazione e messa in opera di strumenti di lavoro per équipe e coordinamenti - ad un successivo momento di crisi, dopo il primo anno circa, che conduce ad una ristrutturazione: si cambia qualche figura, si rivedono i coordinamenti, si comprende di aver più bisogno di momenti fissi di incontro - quando non erano previsti - o di maggiore flessibilità per lavorare ad hoc - quando invece era stato troppo preciso il calendario di incontri o le procedure da seguire. Si inventano anche nuove figure, se ne emerge il bisogno, o si modificano gli strumenti (ad esempio le mappature condivise di dati). Diventando più abili ad agire, aumenta l'autonomia - e cresce quindi la capacità di prendere decisioni per advice - ma allo stesso tempo aumenta la consapevolezza del bisogno di scambio di informazioni e di collaborazione - e si creano équipe, se prima non c'erano. Le curve di evoluzione di queste figure riguardano tanto lo sviluppo delle competenze personali quanto lo sviluppo della dimensione progettuale e del gruppo di lavoro. Si tratta di due dimensioni correlate, che si influenzano a vicenda.

A livello di competenze personali, l'evoluzione è connaturata in queste figure. Cosa intendere per evoluzione? Per spiegarlo possiamo riprendere C. Argyris e D. A. Schön (Argyris e Schön, 1974) con il loro modello di interazione e la distinzione di tre stadi di cambiamento e apprendimento. Nel primo stadio c'è un apprendere dalle circostanze in cui ci troviamo ad agire per trovare soluzioni a problemi che si presentano attraverso la variazione di alcuni comportamenti, strumenti o pratiche (one loop learning). Questo tipo di apprendimento non mette in discussione il ruolo che professionalmente si riveste o la situazione in cui si opera, con gli schemi mentali relativi (cognitivi, di azione, culturali), semplicemente si procede per variazione. Nel secondo tipo di cambiamento, invece, si fa un salto di livello, cominciando a ristrutturare il problema (double loop learning): non si tratta solo di risolvere problemi contingenti, ma di mettere in discussione gli assunti, ragionare sul problema stesso, cercando di capire cosa fa problema e riconcettualizzare. Il terzo grado di sviluppo è quello dell'imparare ad imparare: non solo si riconcettualizza una situazione problematica, ma si riflette su come avviene questo processo, ossia su quali strumenti e modalità servono per allenarsi a cambiare punto di vista e riconcettualizzare. Si passa cioè da un empowerment ad una capacitazione del soggetto, che acquisisce gli strumenti per saper cambiare in autonomia - diventa consapevole e sa manovrare i cambiamenti perché ha appreso.

Nei progetti esaminati, il primo step non è mai risultato sufficiente: fin dall'inizio, i progetti chiedevano di ristrutturare pratiche e campi di azione professionali, per rispondere a bisogni diversi in termini di servizi diversi, andando verso modelli generativi e basati sulla co-partecipazione delle comunità di riferimento e dei beneficiari (a differenza delle professioni di "servizio tradizionale", che sono invece tenute a risolvere problemi tecnici dentro le cornici di senso

prestabilite, senza metterle in discussione). Era cioè richiesto fin dall'inizio un salto alla riconcettualizzazione professionale, ossia a non rivestire ruoli "stabili" che replicano procedure al massimo riadattandole. Serviva di più. Le nuove figure avevano una chiave di invenzione sui problemi da affrontare e quindi sui loro modi di lavorare e sulle competenze richieste. È questa competenza di apprendimento che ha permesso ai progetti di rivedere quanto progettato inizialmente: figure scelte, competenze e strumenti di coordinamento. Il passaggio alla capacitazione si è manifestato invece come effetto delle pratiche del secondo livello: più si lavora ristrutturando di continuo, più si ha modo di riflettere su "come" si fa questo mestiere di ristrutturazione, come si acquisisce questa perizia sul campo (e per questo non sono mestieri insegnabili tradizionalmente). Tale livello è riflessivo, e punta a capacitare le figure che diventano "esperte", non tanto nel senso di avere competenze specifiche come community manager, quanto nel sapere come si ristrutturano campi e pratiche professionali (e di progetto, ovviamente). Nelle curve di evoluzione, questo terzo momento si è manifestato per lo più dopo i cambiamenti del primo anno - anche se non è uno schema fisso, ma una ricorrenza interessante da osservare. Il lavoro di équipe, gli incontri con i supervisori, il tentativo di codificare alcune pratiche di lavoro hanno contribuito alla riflessione su cosa è ristrutturare il proprio lavoro e su cosa significa fare un lavoro che ha come pratica principale quella di ristrutturare problemi. Ciò detto, oltre a quanto si apprende per lo più inconsapevolmente nelle e attraverso le pratiche di un lavoro destrutturato e destrutturante, sperimentando, i momenti di riflessione, quando ci sono stati, hanno consentito di acquisire la metacompetenza al cambiamento - quell'imparare come si impara che guida all'autonomia.

Come già accennato nel primo capitolo, la figura del Community maker di Fare Legami è stata improntata fin dall'inizio ad un certo ibridismo e ad una evolutività insita. E' stato cioè parte del suo DNA l'adattamento a cambiare e l'apprendimento in corso d'opera.

"*Chi ha progettato tutto il progetto di Welfare in Azione aveva pensato che in Fare Legami potesse servire questa figura di Community Maker che era una figura che doveva connettere su diversi livelli le varie azioni del progetto; doveva quindi avere uno sguardo complessivo e non solo su una delle azioni o aree del progetto. Quindi è stato fatto un bando inizialmente, al quale hanno partecipato alcune figure provenienti da mondi diversi;* ***la caratteristica particolare di quel bando era che non c'erano delle descrizioni del ruolo che si andava rivestire ma veniva richiesto, alla presentazione del proprio profilo, di immaginare la figura di community maker e cosa avrebbe potuto fare in un progetto di questo tipo. È quindi una figura che si è costruita nel corso del tempo*** *in funzione di chi è stato selezionato e delle diverse professionalità di provenienza (una psicoterapeuta, una educatrice dell'area migranti e integrazione culturale e una proveniente dal mondo dell'arte e spettacolo). All'interno del progetto eravamo in 3 e inizialmente abbiamo avuto lo stesso ruolo in aree diverse, poi nel corso del tempo questo ruolo trasversale* ***si è andato delineando su azioni specifiche****, è stato più funzionale che ciascuna di noi avesse delle funzioni specifiche: chi si è occupato più dei civic center, chi più dei patti di comunità, mentre una di noi è stata trasversale per tutti e tre gli anni e poi ha continuato anche ora dopo la fine del triennio. Quindi* ***questa figura si è proprio costruita nel corso del tempo e del progetto****, e poi dopo la fine del progetto, si è andata a configurare ulteriormente sui patti di comunità."*

***(*Fare Legami)**

Non tutti sono (ancora) riusciti ad introdurre questa fase riflessiva - che richiede un tempo dedicato, quindi un investimento importante per chi di tempo ne ha sempre poco - ma quando c'è stata, è avvenuta attraverso il lavoro in gruppo e con supervisione, esplicitamente richiesti ad un certo punto proprio per il bisogno di "fermarsi a riflettere con gli altri".

All'inizio la difficoltà era mettere insieme le diverse attività specifiche che competono all'attivatore di comunità e non sapevamo bene come muoverci noi attivatori rispetto agli altri, agli educatori: abbiamo sperimentato all'inizio una tabella che gli educatori compilavano con i desideri/bisogni e noi poi ci attivavamo in base a questa sul territorio, ma ci siamo detti che mancava il riflettere sul beneficiario insieme e quindi abbiamo iniziato ad incontrarci con riunioni tra gruppo progetti e gruppo attivatori di comunità.

*(***L-Inc**)

Di qui anche il fatto che alcune di queste figure sono entrate in corso d'opera perché ci si accorge che serve chi ha quelle caratteristiche ristrutturanti e riflessive utili al progetto, o che viene meno l'utilità di una figura ad un certo momento del percorso perché un'altra figura prossima ha acquisito capacità nuove. In **Genera_zion**i**,** ad esempio, è capitata una evoluzione di tal genere: la figura dei coordinatori produttivi (che era una figura di livello intermedio nell'organizzazione del privato sociale rispetto ai facilitatori di comunità) è venuta meno nella fase attuale di continuazione del progetto post-Cariplo, e questo grazie all'autonomia maggiore acquisita dai facilitatori di comunità. Inoltre, se si guarda all'evoluzione sul lungo termine e come outcome di progetto, le nuove professioni, anche quando tornano a svolgere il loro lavoro abituale a fine progetto, si portano appresso un bagaglio di competenze che modifica di fatto un ruolo tradizionale.

"è cresciuta l'autonomia degli operatori sicché continuano a lavorare con altri fondi con nuovo approccio (all'inizio erano tutti quasi alla prima esperienza), grazie al progetto hanno reinventato il loro ruolo (...) facilitatori di comunità sono per noi avamposti sul territorio che oggi hanno una buona capacità in termini progettuali e grande autonomia per cui coordinano la propria attività (noi ora continuiamo senza finanziamenti Cariplo) ,oggi per noi grazie all'autonomia che hanno acquisito.".

(Generazioni)

In base alla crescita della capacitazione di queste figure, alcune possono quindi assumere meglio ruoli e capacità decisionali su altri fronti (esempio gestione del budget o organizzazione, oppure lavoro di networking) al punto da rendere meno utili ruoli di coordinamento intermedi.

3.1.3 Dinamiche evolutive dei gruppi di lavoro nel tempo

A livello di evoluzione progettuale[10] e del gruppo di lavoro, invece, quello che si osserva è un tipico effetto sistemico di retroazione. Cosa significa? Semplicemente che se una causa produce un effetto, questo effetto poi rimodella la causa, con un moto circolare piuttosto che unidirezionale (Meadow, 2008). Tradotto nei casi concreti, i gruppi di lavoro di nuove figure hanno prodotto pratiche e significati che poi hanno inciso sulle forme dei gruppi stessi e delle professioni. La differenza rispetto alle tradizionali professioni è che queste professioni spingono di più al cambiamento e alla sua introiezione, attraverso gli effetti che producono i loro lavori: rivedere procedure, coinvolgere soggetti non previsti nelle équipe, accelerare un passaggio burocratico per non perdere motivazione, etc. Oltre quindi a produrre cambiamento nei loro profili e competenze, cambiando pratiche, queste figure spingono anche a cambiare le strutture di lavoro che le sostengono -ovvero i gruppi e le organizzazioni. Creare nuovi tipi di coordinamento, rivedendo modi di lavorare dei gruppi, è quindi un connaturato effetto di queste professioni.

In **Generazioni**, all'inizio, gli attori del pubblico e del privato sociale coinvolti nella partnership avevano deciso di duplicare la loro presenza in ogni livello del progetto con un doppio coordinamento, dove l'assistente sociale (della pubblica amministrazione) e i rappresentanti della rete di organizzazioni coordinavano le figure operative sui territori, cioè i facilitatori di comunità. Una volta resisi conto che non funzionava avere due figure di pari livello (per problema di delega e quindi di continuo rimando e complicazione delle decisioni da prendere) hanno creato la figura del Network manager attorno all'assistente sociale, affidandole un ruolo intermedio e riconoscendola come figura di coordinamento territoriale, e lasciando la parte più operativa del coordinamento a due figure del privato sociale di rete, aventi il compito di impostare tempi di lavoro, cadenza del programma ecc. I network manager nascono in seguito all'evoluzione del bisogno di disseminare al meglio il progetto e i relativi impatti sul territorio, coinvolgendo ed abilitando queste figure con esperienza e riconoscimento locale nell' attivazione di altri soggetti e reti. Questa figura intermedia ha permesso di scindere la parte più operativa tra i coordinatori e i facilitatori di comunità (che lavoravano nei punti di comunità e gestivano i laboratori), e lasciare il coordinamento di progetto ad un altro livello. L'evoluzione di questo ruolo ha origine dal bisogno di rendere le fasi decisionali snelle e adeguate ai tempi di chi fa lavoro di comunità, mettendo a valore le competenze di ciascun ruolo, rispetto ai saperi e alle esperienze sviluppate nelle organizzazioni di appartenenza.

In **La Cura è di Casa**, dopo il primo anno viene scelto il ricorso ad una sovrapposizione di ruoli assegnati in capo alla stessa persona per facilitare, da un lato, l'immedesimazione del professionista con la struttura progettuale e, dall'altro, una maggiore astrazione rispetto all'organizzazione di appartenenza: "*la duplicazione dei ruoli Network Manager e Care Planner è stata una sfida voluta, proprio perché l'idea era quella di far astrarre le persone dalla struttura di appartenenza e dai loro incarichi istituzionali. Con quel ruolo dovevano sentirsi La cura di casa e non il loro ente. Infatti nel primo anno di erogazione ci siamo resi conto che alcuni Network Manager avevano consumato solo il budget della propria struttura, mentre devono tenere presente il budget di tutti i soggetti per integrare i servizi e usare tutte le risorse disponibili, incluso il volontariato".*

(La Cura è di Casa)

[10] In questa ricerca non vengono esaminati gli sviluppi dei progetti di Welfare in Azione nel corso del tempo, ma solo richiamati laddove sono di utilità per ricostruire l'evoluzione professionale delle figure oggetto di ricerca.

Anche in **Fare Legam**i è avvenuto un rilevante cambiamento dopo il primo anno, riguardante l'introduzione di una nuova figura nell'assetto progettuale.

Nella fase iniziale il progetto prevedeva per le tre azioni dei coordinatori di progetto e, quando gli esempi ancora non c'erano sulle funzioni e caratteristiche dei community maker, i coordinatori hanno fatto l'accompagnamento dei gruppi di lavoro per imparare il lavoro insieme a chi lo stava facendo (il ruolo si impara facendolo, diciamo noi). Questi accompagnamenti hanno permesso di raccogliere elementi di criticità e di positività utili a ri-orientare il progetto (per esempio inserendo la figura del lab maker) e i gruppi di lavoro; nella struttura progettuale la figura del lab maker non era prevista, l'abbiamo inserita successivamente quando ci siamo accorti che c'era proprio bisogno di un accompagnamento e di un coordinamento specifico in quel luogo, in quella comunità, da parte di una figura che fosse una via di mezzo tra l'esperto e la persona riconosciuta sul territorio. Quindi siamo andati ad individuare i lab maker come delle figure che avessero già un ruolo in quel contesto e che potessero acquisire nuove competenze con il supporto dei community maker. I lab maker venivano assunti man mano che nascevano i laboratori: spesso prima si formava il gruppo e poi veniva individuato all'interno il lab maker.

(Fare Legami)

Per restituire uno sguardo dettagliato e complessivo sulla progettazione e sull'evoluzione di una figura chiave, riportiamo la narrazione del progetto **L-inc** sulla figura del Case Manager.

Noi siamo arrivati a costruire questo progetto avendo un'idea di lavoro ma non di modello da seguire, per cui quando abbiamo detto "budget di salute" - che integra tutta una serie di risorse - abbiamo delineato che la figura del Case Manager fa da raccoglitore e diventa il perno di questa riprogettazione. Siamo partiti da questa idea. Abbiamo anche analizzato, in altri contesti territoriali, esperienze analoghe di budget di salute, ma abbiamo subito capito che, nelle altre costruzioni, il budget era dato, da noi no, quindi bisognava ricostruire questo budget. In più la figura del case manager, andando ad analizzare la letteratura e le altre esperienze, veniva fuori che era semplicissimo identificare una figura che avesse questo budget a disposizione e che facesse delle valutazioni progettuali per riconvertire questo budget in un set di interventi puntuali e integrati. Ma quando abbiamo detto "disabilità a 360 gradi dai servizi ai percorsi di vita", e abbiamo individuato la figura del case manager, il primo problema è stato: - chi fa il case manager? Lo fa l'assistente sociale del caso o una figura terza che viene fuori e che nell'ambito del progetto, pur essendo inquadrata come assistente sociale fa da regia? Secondo problema: - dove collochiamo istituzionalmente questa figura? Terzo: - nell'economia di strumenti che ci siamo dati, chi gestisce tutti questi strumenti? Subito dopo il primo anno di lavoro abbiamo fatto una sintesi di questo, l'abbiamo scritta ed è già circolato in riviste[11]. Però siccome il presupposto del progetto era che il case manager fosse collocato istituzionalmente all'interno dell'ente pubblico, la cosa noi l'abbiamo scritta, l'abbiamo modellizzata ed è lì, ma ci rendiamo conto che per la macchina organizzativa istituzionale - così come l'abbiamo pur pensata insieme e condivisa - in questo momento non è ancora prendibile.

La cosa importante che oggi sta venendo fuori molto bene è stabilire non tanto chi è e dove lo mettiamo, o chi lo deve assumere, quanto chiedersi: in un percorso di vita, quali sono

[11] https://welforum.it/progetto-l-inc-in-lombardia/

le attività che mettono in relazione l'istituzione con i vari attori, e che hanno bisogno di essere maggiormente presidiate? Quindi il case manager deve avere una sorta di mappa di tutte le risorse, pubbliche e private, che possono essere messe a disposizione del progetto. Dal mio punto di vista in questa fase saremmo già "a bomba" se riuscissimo a far diventare il case manager un esperto di come si fa questa mappa. Poi dovrebbe fare un lavoro di collegamento tra tutti gli attori del progetto, notando i pesi sulle singole attività e fare la regia tra gli tutti attori in gioco (educatori, attivatori, etc.). Quindi dovrebbe diventare una sorta di coordinatore di tutta la fase di case management. Noi abbiamo proposto che prima di individuare la figura, si riflettesse sulle funzioni necessarie del case manager per costruire dei veri percorsi inclusivi.

(L-inc)

3.2 La formazione e gli strumenti per queste nuove figure

3.2.1 Gli strumenti utilizzati nel lavoro

Nei servizi di welfare gli operatori sociali fanno generalmente ricorso a diverse tipologie di **strumenti** che variano a seconda delle specifiche funzioni che sono loro demandate. A seconda della finalità alla quale uno strumento risponde, si possono distinguere gli strumenti predisposti per l'intervento diretto verso l'utenza - tra cui i colloqui e le documentazioni -, dagli strumenti connessi agli aspetti di gestione, organizzazione e progettazione, necessari per l'attivazione delle risorse impiegabili. Mentre i primi costituiscono una parte del capitale intellettuale del singolo professionista (*knowledge asset),* i secondi, essendo finalizzati al coordinamento di una rete per l'attivazione delle risorse disponibili, richiedono maggiori interventi di progettazione e sperimentazione per essere continuamente adattati ai contesti specifici di riferimento ed essere recepiti nell'utilizzo quotidiano dalle strutture coinvolte. Quando per cause diverse gli strumenti di rete si rivelano anche temporaneamente poco efficaci, o necessitano di revisioni condivise, il background formativo costituisce il principale ancoraggio cui un operatore sociale può fare riferimento per affrontare il suo lavoro. Parallelamente si riscontra l'utilità dei dispositivi collettivi di supporto, quali le unità di valutazione multidimensionale, le equipe, gli incontri periodici di coordinamento e in generale tutte le comunità di pratiche[12] , come evidenziato da un'operatrice del progetto **WeMi**: "*quando sono arrivata il momento della riunione di équipe è stato uno degli elementi che ha segnato la differenza rispetto a prima: non più mail, o incontro alla svelta per emergenze, ma momento cadenzato di incontro e confronto che sai che è li."*

Per quanto riguarda gli **strumenti operativi interni,** tra le esperienze raccolte sono emersi differenti approcci sul ricorso agli strumenti come dispositivi di supporto al lavoro di comunità: in alcuni casi l'attenzione si focalizza sul perfezionamento dei singoli strumenti da utilizzare nelle diverse fasi di presa in carico dell'utenza; è questo il caso dei file di lavoro condivisi (es. fogli excel, registri, diari di bordo) e degli strumenti di messaggistica istantanea per il coordinamento operativo.

[12] Vedi capitolo 2.

In altri casi si è scelto il ricorso a strumenti complessi e tecnologicamente evoluti come i sistemi informativi e gestionali, in grado di mettere in connessione diverse singole funzioni che interessano più strutture. Tali sistemi nascono con l'intento di ridurre la frammentazione delle componenti processuali di un servizio e delle risorse disponibili attraverso una ricomposizione del quadro dell'offerta.

Vi sono poi gli strumenti specifici al lavoro di comunità. Prima di passare ad approfondire quelli più utilizzati, va precisato che la messa a punto di uno strumento è un processo lento e graduale, che va in parallelo con la lettura del contesto specifico e che dunque dipende in larga misura dal grado di esperienza maturata dal team di progetto mediante la sperimentazione sul campo. Infatti, analogamente a quanto accade ad alcune figure professionali, non è infrequente che gli strumenti utilizzati siano oggetto di sostanziali trasformazioni e revisioni tra la fase di progettazione e le fasi successive del ciclo di vita dei progetti, principalmente perché la sperimentazione continua e i relativi apprendimenti possono innescare dei repentini cambiamenti nelle modalità di azione e nelle metodologie utilizzate. Se è vero da un lato che la capacità di predisporre un adeguato set di strumenti va di pari passo con l'esperienza maturata nel tempo dalle singole organizzazioni coinvolte, va tenuto presente altresì che le opportunità poste in essere dal programma Welfare in Azione rappresentano delle occasioni per rilanciare o consolidare una sperimentazione sul campo con approcci collaborativi, con possibili benefici in termini di innovazione interna.

I LABORATORI DI COMUNITÀ[13]

Una delle modalità adottate da quasi tutti i progetti per il raggiungimento degli obiettivi progettuali è il laboratorio di comunità, pur nelle sue molteplici forme e declinazioni: in alcuni progetti il laboratorio ha rappresentato un'attività caratterizzante, per altri invece collaterale alle altre azioni; alcuni laboratori sono disseminati in una rete distribuita sul territorio, altri sono concentrati in uno o pochi luoghi che fungono da aggregatori di comunità.

L'intento è generalmente quello di costituire dei luoghi di riflessione per la ridefinizione delle priorità e per socializzare nuovi indirizzi legati al diminuire delle risorse di welfare. I laboratori costituiscono dei luoghi di riflessione in cui stimolare l'ingaggio e il coinvolgimento delle persone e degli attori di un contesto definito per leggerne insieme i problemi, ascoltare e raccogliere i bisogni e progettare le possibili modalità di intervento, estendendo l'ingaggio a nuovi soggetti e nuovi attori (cittadini, imprese, associazioni di categoria..) che normalmente non rientrano nel perimetro del welfare. Tra le funzioni più comuni attribuite ai laboratori si riportano:

- raccogliere dati e informazioni sui bisogni degli utenti e approfondire una lettura condivisa dei cambiamenti;
- facilitare la condivisione e l'utilizzo ottimale delle risorse;;
- ricercare, analizzare e diffondere metodologie di intervento che potrebbero essere adottate e sviluppate anche sul territorio;
- condividere e monitorare in modo costante le iniziative attivate, analizzandone caratteristiche, modalità, risultati e criticità;
- supportare i partecipanti nel tentativo di affrontare problematiche specifiche incontrate nel corso della realizzazione delle loro attività;
- promuovere forme di apprendimento condiviso e alla pari;

[13] Al laboratorio abbiamo dedicato una parte anche nei capitoli precedenti, trattando l'uso dello strumento in relazione al tema del capitolo.

- sviluppare progettazioni innovative valorizzando le risorse locali ed attivandone ulteriori.

I laboratori sono attivati, facilitati e supportati da operatori professionali in vesti di animatori di comunità (o lab maker, o attivatori di comunità, ecc.). Le attività di animazione dei laboratori costituiscono spesso degli interventi di ricerca-azione, in grado al contempo di costruire contenitori e di produrre contenuti con e per la comunità.

STRUMENTI DI CO-PROGETTAZIONE

Anche gli strumenti di co-progettazione rientrano tra le modalità soventemente utilizzate nel lavoro di comunità; questi vengono spesso utilizzati come modalità di progettazione collaborativa tra le organizzazioni coinvolte nei progetti - che assumono sempre la configurazione di partenariati pubblico-privati - e talvolta il loro utilizzo viene declinato anche sul fronte utente per la ricerca di soluzioni a bisogni particolari.

Gli esempi provenienti dai casi sono molti. La co-progettazione ha funzionato in molti laboratori e lavori di comunità, dai laboratori di Fare Legami, ai progetti per i giovani di Youthlab, fino al lavoro che il welfare community manager di Valoriamo propone alle imprese sociali per rispondere ai bisogni esplorati delle aziende. La co-progettazione viene utilizzata anche come strumento interno di gruppo, come nel caso del progetto WeMi dove le soluzioni progettuali dei diversi centri passano da fasi di co-creazione e lavoro di gruppo guidato dal coordinatore[14]. Tra i tanti esempi possibili è emblematico il caso di **Sbrighes!** ove si riscontra un frequente ricorso alle metodologie di co-progettazione - acquisite ed introiettate dai local coach nell'ambito di diversi percorsi formativi ad hoc - sia sul fronte interno che con l'utenza.

"Tutte le progettazioni, da quelle micro alle progettazioni più macro per noi hanno avuto all'interno delle modalità di co-produzione del servizio con i nostri colleghi operatori; abbiamo adottato l'approccio human centered design e l'abbiamo riportato sulla nostra esperienza. I post-it sono una parte integrante degli strumenti dei local coach: se penso alle classi scolastiche ad esempio, dove entravamo, davamo un post-it a ciascuno, lanciavamo una domanda-sfida; loro d'impatto venivano alla lavagna e attaccavano i loro post-it. Poi noi rielaboravamo fuori e loro si ritrovavano la loro lavagnetta con i risultati clusterizzati. Questa metodologia per la visualizzazione di sfide e soluzioni l'abbiamo usata diverse volte, anche con le mamme quando facevamo co-progettazione per dei micro-progetti sulla conciliazione.

Gli strumenti più usati erano anche le presentazioni powerpoint, dove facevamo vedere il processo. Le presentazioni erano utili anche per fare la restituzione dell'incontro, la mandavamo via mail con i risultati raccolti. Con il gruppo di mamme poi abbiamo fatto tanti brainstorming e per stimolarle a pensare creavamo insieme delle mappe di visualizzazione del territorio e degli attori principali rispetto al loro bisogno."

(Sbrighes)

STRUMENTI AMMINISTRATIVI E DI POLICY

Gli strumenti e le loro revisioni possono riguardare anche le modalità adottate dagli enti locali per la gestione delle politiche territoriali. Ad esempio, l'adozione e l'adattamento del

[14] Vedi capitolo 1.

modello del Budget di salute del progetto **L-inc** incide proprio sulle modalità di programmazione ed erogazione del servizio, ricombinando in modo flessibile e componibile elementi economici, prestazioni sociali e strutture coinvolte. Un altro esempio si ritrova nel progetto **Brescia Città del Noi**, nell'ambito del quale l'ente locale, per l'affidamento dei punti di comunità alle organizzazioni del territorio, ha preferito adottare uno strumento più concertativo del tradizionale bando pubblico, come la manifestazione di interesse. Ciò denota ed incoraggia una sempre maggiore propensione al dialogo, alla partecipazione ed alla lettura condivisa dei bisogni tra soggetto pubblico e attori del territorio ed al contempo favorisce una maggiore corresponsabilizzazione a beneficio dell'utenza. Le manifestazioni di interesse, in questo caso, servono anche da stimolo alle diverse associazioni interessate a trovare inneschi di possibili aggregazioni.

SISTEMI INFORMATIVI E GESTIONALI

Tra gli strumenti del lavoro di comunità - e in generale nei servizi di welfare, stando alle recenti dinamiche evolutive che interessano il comparto - meritano un particolare riguardo tutti i sistemi informativi e gestionali complessi predisposti a partire da una rilevante componente tecnologica. Il ricorso alla sfera digitale consente senz'altro una efficiente raccolta e condivisione dei dati su interventi e beneficiari, con conseguenti benefici sia sul fronte utente, sia sul fronte interno dei progetti. Tuttavia tali strumenti non sempre sono esenti da complicazioni e criticità derivanti principalmente dal notevole assorbimento di risorse (non solo finanziarie ed umane ma anche di tempo) che tale lavoro di infrastrutturazione richiede.

Sebbene un'associazione tematica spontanea suggerirebbe importanti punti di contatto tra tali sistemi informativi e il mondo delle piattaforme - in quanto infrastrutture digitali in grado di far dialogare e interagire in maniera più o meno disintermediata attori della domanda e/o dell'offerta di un certo bene o servizio - non sempre i primi sono qualificabili come piattaforme, pur presentandone alcuni tratti principali. Infatti la recente letteratura in materia (Pais Zandonai, 2019) concorda nel considerare alcune caratteristiche che permettono di qualificare un'infrastruttura digitale come piattaforma:

- un assetto di mercato multilaterale - o almeno bilaterale - all'interno del quale interagiscono attori della domanda e dell'offerta;
- agiscono non in termini produttivi ma in termini di abilitazione di una rete di attori, fornendo supporti informativi, creando opportune condizioni di scambio;
- forniscono norme per facilitare l'interazione tra gli attori;
- si basano su effetti di rete e hanno tanto più valore quante più persone la utilizzano;

Gli autori introducono il termine *quasi-piattaforma*, non per indicare il mancato raggiungimento di un modello ideale, ma per marcare le differenze del sociale - dove generalmente si fa riferimento ai quasi-mercati - rispetto alle grandi piattaforme del mercato.

Un progetto che ha puntato molto sul ruolo della tecnologia è stato **WeMi,** tramite la piattaforma che ha lavorato in termini di ricomposizione soprattutto dell'offerta. Tuttavia la sfida ancora aperta del progetto - su cui si sta lavorando ad una nuova release - è quella di implementare l'aggregazione sul fronte della domanda, per fare un ulteriore passo avanti sulla creazione di valore di comunità.

Riprendiamo più nel dettaglio il racconto di **La cura è di casa***,* dove il ricorso ad un applicativo tecnologico risponde al bisogno di ricomporre il quadro territoriale dei servizi dedicati agli anziani fragili. Sul fronte utente l'applicativo mira a semplificare l'accesso ai servizi mediante un sito in cui è chiaramente visibile ed accessibile l'offerta dei servizi; l'attivazione del servizio desiderato è resa possibile tramite una segnalazione attraverso un canale telefonico dedicato oppure un form online di segnalazione. Sul fronte interno l'applicativo mira ad ottimizzare i passaggi tra le diverse fasi di presa in carico dei servizi: un software progettato per essere accessibile anche dai dispositivi mobili di tutti gli operatori coinvolti ai quali consente la raccolta istantanea dei dati, l'attivazione di interventi, il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione dei costi.

La piattaforma ICT è uno dei principali strumenti che utilizziamo, attraverso la quale facciamo proposte di intervento, assegnazioni di incarico agli OSS, modifiche, ecc. (tutto è tracciato dal software, collegato agli smartphone degli operatori). Se la piattaforma funziona bene, c'è beneficio per Network Manager, Care Planner e OSS, questo è un dato di fatto soprattutto per il risparmio di tempo. La piattaforma ICT fa da trait d'union con la rete effettiva del territorio: è un pò come se rafforzasse la relazione tra le varie figure del progetto, quindi la rete. Ma dunque è una questione non solo di rete tecnologica ma anche di rete operativa.

I principali vantaggi dello strumento attengono dunque ad una maggiore efficienza per i minori tempi di risposta e ad un miglior raccordo sull'organizzazione dei singoli interventi.

Tuttavia lo strumento sembra non esaurire la sua incisività solamente su un piano informativo ma tende ad abilitare una riorganizzazione dei processi interni ai servizi territoriali. In quest'ottica è interessante notare come alcune difficoltà di sviluppo, relative prevalentemente alle tempistiche di realizzazione, siano state trasformate in positivo grazie ad un approccio sperimentale che ha permesso di strutturare il contesto organizzativo e affinare i processi prima dell'implementazione dello strumento e non viceversa.

La scelta iniziale del progetto è stata quella di non acquistare una piattaforma di mercato ma di farla sviluppare a partire da analisi e co-progettazione insieme ai fornitori. Abbiamo avuto forse il vantaggio che - essendo la piattaforma in capo al capofila, che è la Provincia - c'è stato un anno di ritardo per una questione di bandi. Questo ci ha consentito di fatto di sviluppare la rete e le procedure operative senza la piattaforma - con dei gran fogli excel e telefonate - e quindi poi di trasferire questa cosa all'interno di una fase di co-progettazione e test.

Dalle testimonianze raccolte emergono anche alcuni limiti derivanti dai cambiamenti generati dall'adozione del nuovo strumento e relativi agli aspetti di natura relazionale per via dell'utilizzo di dispositivi tecnologici da parte degli operatori durante gli interventi socio-sanitari: *Lo strumento ICT è indispensabile ma costituisce anche un limite per la mia professione: io sono un'assistente sociale per cui un'altra sfida è stata quella dell'utilizzo dei dispositivi tecnologici; in quanto assistente sociale devo guardare l'utente negli occhi e non sono abituata a registrare su un tablet di fronte all'utente; questo è uno strumento operativo che come operatrice mi mette un pò in discussione.*

(La cura è di casa)

Nel caso di **L-Inc** il ricorso ad un applicativo tecnologico risponde all'esigenza di innovare le modalità di valutazione multidimensionale dei bisogni dei beneficiari. La domanda che comunque rimane è quanta informazione serve per rendere efficace il lavoro di comunità:

spesso infatti il trattamento delle numerose informazioni richiede anche tempo per processarle.

Matrici (il nome del dispositivo, ndr.) permette di fare l'analisi della situazione a trecentosessanta gradi: raccoglie quello che la persona, la famiglia e tutte le figure che ruotano intorno alla persona che prendiamo in carico pensano, sia a livello oggettivo, sia a livello percepito. Matrici ci permette di mettere insieme queste due anime della valutazione: quella precisa che ci serve per valutare cosa poi possiamo fare con quella persona, ma anche come la persona si vede, come considera la propria vita, quanto sta bene e quanto non sta bene. È lo strumento nel quale gli operatori annotano tutto quello che succede ed è uno strumento che può essere visto dagli assistenti sociali, dalle persone con disabilità, dai case manager, dagli educatori: tutti possono entrare ed è uno strumento che permette di valutare in relazione a quello che succede. È uno strumento complesso, ma vivo. E' complesso in primis perché non siamo abituati e poi perché abbiamo poco tempo per annotare tutto quello che succede.

(L-Inc)

3.2.2 Il valore della formazione

Per quanto riguarda gli aspetti legati alla formazione, abbiamo rilevato una diffusa concezione dei momenti formativi come **occasioni di riflessività condivisa** per i gruppi di progetto, al riparo dalle incombenze quotidiane delle attività in essere che impegnano le professionalità sul piano operativo; tale concezione degli "spazi di pensiero" è, di fatto, prevista e sostenuta da Fondazione Cariplo nel programma di Welfare in Azione[15], anche attraverso l'ammissibilità dei costi di progetto legati proprio a questi momenti di riflessività condivisa. La complessità dei saperi, delle abilità e delle capacità di interazione, attivati per svolgere queste professioni sono complessi, fatti di più nodi e più relazioni, ed è per questo che anche la formazione ha un carattere composito, che non si riduce ad apprendimento di conoscenze. In altre parole uno dei principali benefici dei momenti formativi è che abilitano e rilanciano l'apprendimento reciproco attraverso lo scambio di saperi diversi tra i partecipanti (conoscenza di strumenti e dispositivi di supporto, linguaggi tecnici e specifici, ecc.).

Come raccontano dal progetto **Genera_azioni**, la formazione è stata un aspetto fondamentale per costruire sia l'identità di gruppo che gli aspetti della professionalità del community management, rispetto ai diversi ruoli che venivano rivestiti dalle figure presenti. Ma nel processo di formazione delle figure nuove, ciò che emerge è l'importanza di due fattori: la parte consistente di "autoformazione" e l'importanza dell'imparare facendo (learning by doing). Sul primo punto, ha contato molto lo scambio di pratiche, di esperienze sul campo, con un approccio anche legato alla misurazione di outcome di processo (ad esempio misurare quanto si era prodotto in termini di reti e di attivazioni), e alla rendicontazione delle pratiche personali di lavoro, rispetto cui venivano presi appunti e sviluppato apprendimento. Ha funzionato, insomma, avere una sorta di "diario di bordo" da condividere, in cui non si discuteva

[15] La Fondazione Cariplo ha inoltre attivato una comunità di pratiche che coinvolge i diversi progetti di Welfare in Azione, proprio al fine di consentire uno spazio di scambio di esperienze ed apprendimento reciproco tra figure professionali e progettualità.

solo di quale risultato si era raggiunto, ma soprattutto di come lo si era raggiunto, attraverso quali passaggi. L'aspetto del learning by doing è stato altrettanto consistente, svolgendo una parte cospicua nella formazione personale e di gruppo. Un ultimo aspetto interessante, tra l'altro, è stato l'uso della formazione anche per il livello di governance, a riprova che è un intero gruppo di lavoro che cerca formazione come costruzione di senso e di dispositivi, non solo una singola figura professionale.

Non so se è un imprevisto o era una cosa che ci aspettavamo già: molte volte le cose che ci troviamo ad affrontare sono le resistenze e la fatica a mettersi nell'altro punto di vista. Ho visto che la strategia migliore per riuscire a superarla è quella di ***formarci insieme, di organizzare dei percorsi di formazione condivisa tra pubblico e privato*** *È un altro apprendimento: una cosa che non facciamo più è un percorso formativo rivolto solo verso l'interno. Vuol dire mettere a disposizione delle tue risorse anche per la formazione di altri, fai un investimento per avere linguaggi comuni, allineamento di visione sui punti comunità. Di formazione ne abbiamo fatta tanta, tantissima. Sicuramente abbiamo ricevuto molta più formazione rispetto ad un servizio classico. Vista a posteriori la formazione ha avuto più la funzione di esserci visti da fuori. Era l'occasione di riflettere su tutto quello che facevamo, ma senza dubbio abbiamo imparato facendo, rileggendo quello che facevamo rispetto a come ce lo aspettavamo, rimettendo mano a quelli che potevano essere gli errori, litigando anche un sacco. Essenzialmente la formazione è stata centrata su due livelli: da un lato su come costruire il sistema di governo del progetto e dall'altra parte la formazione era centrata sulle professionalità, quindi sugli specifici operativi e professionali di tutte le persone coinvolte sul progetto, cioè nel senso del lavoro di comunità."*

(Generazioni)

In generale, la formazione sviluppata dai progetti è stata molto sfidante: quale tipo di formazione serve effettivamente alle pratiche tra loro diverse che sviluppano queste professioni? Come detto all'inizio del capitolo, vanno considerati due aspetti: quello relativo alle competenze specifiche di settore, che ciascuna figura ha (per bagaglio professionale, o per esperienza acquisita) o sviluppa in corso d'opera con formazione mirata, e quello relativo alle soft o smart skills, che costituiscono una specificità importante del lavoro di comunità.

Le conoscenze da sapere esperto (saper individuare bene la vulnerabilità, saper utilizzare strumenti per il proprio compito, come l'educazione finanziaria, o la costruzione di un budget di cura, etc.) sono decisamente più trasferibili con una formazione classicamente trasmissiva, che quindi non va esclusa; si tratta, come ricordato sopra, di saperi importanti da non trascurare, non da ultimo perché hanno l'effetto secondo di allineare il gruppo di lavoro su problemi da affrontare, strumenti da utilizzare e linguaggi comuni. Va valutato, in questo caso, anche la potenzialità dell'apprendimento reciproco all'interno del gruppo di lavoro, ossia di come una professionalità possa trasferire parte del suo sapere ad un'altra professionalità che ne ha bisogno. Come ricordato nel capitolo 1, è stato il caso del fundraising di comunità, appreso dagli operatori mediante confronti con il fundraiser di progetto.

Le competenze soft e smart, invece, nascono principalmente nell'apprendimento diretto mediato in seguito da quella formazione che è più riflessiva, sperimentale, volta a sistematizzare pezzi di pratiche ed esperienze che andavano valorizzati e condivisi. Le formazioni di questo tipo hanno riguardato anche l'apprendimento di strumenti di lavoro di comunità, come la co-progettazione - come raccontato dal progetto **Sbrighes**, per citare un esempio. Anche le abilità soft e smart sono state oggetto di formazione, cercando di utilizzare soprattutto la forma

laboratoriale, in grado di essere più esperienziale e quindi utile ad essere "palestra" per allenare le competenze di ascolto, di ingaggio, di gestione conflitti.

In tutti questi progetti vi sono stati formatori esperti per entrambi gli ambiti. In qualche caso - come nel progetto Brescia Città del Noi - il progetto stesso prevedeva come azione a supporto una struttura di agenzia a ciò deputata, e partecipata da più enti di formazione (università, etc.).

La formazione indirizzata alle pratiche, a quel circolo tra learning by doing e doing by learning, è stata valorizzata soprattutto dopo il periodo iniziale. Se nelle fasi iniziali di progetto si sono definiti ruoli, catalogati compiti e cercati strumenti "universalmente validi" per tutti, nelle fasi successive si è in genere fatto ricorso a interventi più mirati, più riflessivi e di scambio. E questo soprattutto in quei progetti dove le figure avevano background formativi molto diversi tra loro, con diverse competenze da giocarsi - dove la diversità di provenienza doveva essere valorizzata, più che uniformata. I formatori cercati per il supporto sono stati quindi ingaggiati proprio per le loro capacità di fornire strumenti di settore quando serviva, ma anche e soprattutto quella di "*saper tirar fuori quello che serviva in funzione di quel che stavamo facendo, per dare maggiore sistematicità e precisione*" (Generazioni). In questo senso, il formatore di queste figure assume il volto di un "mentor" che accompagna, supporta, interviene quel tanto che serve per sviluppare capacità e dare strumenti rispetto ai bisogni del lavoro di comunità - che non è un lavoro proceduralizzabile.

CONCLUSIONI E SFIDE

Riassumendo le principali sfide riguardanti il tema delle competenze, della loro evoluzione, e degli strumenti emergono queste domande:

- **Quali competenze pregresse è importante valorizzare e come favorire lo sviluppo di nuove competenze anche attraverso l'apprendimento reciproco tra pari?**
- **Come rendere sostenibile e costante la formazione, considerata la rilevanza del *learning by doing* soprattutto per l'acquisizione e la progettazione di nuovi strumenti?**

Come raccontato sopra, la strutturazione di un percorso di studi adeguato al compito e di un curriculum predeterminato che lo rappresenti è estremamente difficile da individuare per queste figure. Il background di competenze viene comunque ristrutturato dall'esperienza e dall'attitudine alle competenze soft e smart, le quali dipendono - come detto nei precedenti capitoli - dalla possibilità stessa di poter praticare in un determinato modo e contesto abilitante queste professioni. La dimensione individuale del termine "competenza" è in questo caso più di ostacolo che di aiuto: conta saper guardare al gruppo di lavoro nel suo complesso, a possibili diversità che integrano aspetti inusitati ma utili, alle sinergie che si creano man mano inventandosi ruoli e saperi (approccio alle pratiche). L'approccio alle pratiche, in definitiva, implicherebbe una sorta di "**curriculum aperto**" (che indicasse cosa si può diventare e produrre operativamente, non solo quello che si è stati in termini di competenze) e di "**curriculum di gruppo**" (dove conta come si interagisce con le altre professionalità per ricomporre un quadro di competenze che spesso una figura sola non può possedere).

La formazione è sicuramente un fattore di fondamentale rilievo per la costruzione del community management. Più volte è stato anche ribadito l'utilità di mantenerla elevata e

costante nel tempo, in una sorta di approccio “long life learning”. Ma la formazione utile per queste figure ha alcune caratteristiche specifiche che vanno considerate:

- innanzitutto non è solo acquisizione di conoscenze e abilità, ma è essenzialmente un’occasione di scambio e di apprendimento di gruppo - cosa che le organizzazioni, settate su strutture per lo più divisionali tendono a promuovere solitamente poco. La formazione vale per il suo essere momento altro rispetto al lavoro sul campo: distaccarsi e radunarsi in spazi appositi sono condizioni per promuovere la riflessività e l’apprendimento;
- in secondo luogo, la formazione cambia anche la sua stessa definizione, allargandosi a modalità multiple, adattabili, come può essere quella riflessiva e di supporto tramite l’impiego di mentor e coach che supportano durante il lavoro (non solo in momenti dedicati, quindi) aiutando la riflessività connessa all’azione mentre questa si fa, o integrando conoscenze specifiche che possono mancare - cosa per altro frequente, dati i compiti differenziati che spettano a tali figure. Lo stesso gruppo di lavoro, costituito da professionalità diverse, diventa momento di formazione di nuove competenze.

I progetti in cui queste nuove professioni sono impiegate devono quindi tener conto di momenti e strumenti di formazione costanti, diversificati (come conoscenze da aggiornare e come spazi di riflessione). Ciò significa programmare sia il budget necessario che la temporalità adeguata (puntare tutto sulla formazione iniziale non è proficuo, perché i bisogni formativi si sviluppano nel corso del tempo, in base alle problematiche che di volta in volta si affrontano). Quest’ultimo fattore è particolarmente rilevante, perché spesso la risorsa tempo risulta non sempre facile da trovare per queste figure.

A CONCLUSIONE: IMPATTI ORGANIZZATIVI E SOSTENIBILITÀ DELLE NUOVE PROFESSIONI DEL WELFARE

Alcune riflessioni per supportare le figure professionali nel futuro

L'analisi dei progetti di Welfare in Azione, attraverso il focus sulle nuove professioni e nella cornice dell'approccio alle pratiche ci ha consentito di evidenziare alcune caratteristiche, strategie, punti di snodo, strutture e linee di evoluzione delle nuove figure lavorative nell'ambito dei progetti a rete. Sono di fatto emersi racconti relativi ai rapporti con i beneficiari, con i colleghi, con i coordinatori o con attori delle reti, quali ad esempio le pubbliche amministrazioni. In definitiva, si è costruito un quadro di articolazione di relazioni e rapporti, a diversi livelli e strati e con diverse connessioni, a riprova che il lavoro del community management non è se non sistemico e interattivo. Le figure analizzate sono al centro di un **cambiamento del welfare** che viene inteso sempre più come un campo intersettoriale di azione dentro il quale le nuove professioni sono state il veicolo per costruire un nuovo modo di essere e fare comunità. Siamo di fronte ad un welfare che è sempre più connettivo ed ha a che fare con i legami che siamo in grado di creare nei territori.

I progetti di Welfare in azione hanno avuto l'obiettivo di cambiare i modelli di servizi, le logiche di governance e di costruzione di rete e dentro questo quadro le figure professionali coinvolte si sono poste come connettori e interpreti di un nuovo modo di fare welfare e un nuovo modo di prendersi cura che implica contribuire a ripensare l'orientamento da dare ai servizi, ai luoghi e ai territori. Ma a quali condizioni il passaggio ad un nuovo modo di concepire il welfare è possibile e come possono le nuove figure professionali evolvere nel tempo e dare un contributo sempre più duraturo ai loro progetti e organizzazioni?

Nel corso della ricerca ci siamo resi conto che ciò può dipendere da due questioni fondamentali:

- **Come e quanto riescono le organizzazioni ad incorporare gli apprendimenti che provengono dalle nuove figure del welfare di comunità e quali nodi e leve sono sorti dal loro lavoro**
- **Cosa rende sostenibile per le organizzazioni lavorare nella modalità del community management**

Le voci narranti di questa ricerca hanno introdotto il tema del **rapporto tra la nuova figura di welfare di comunità e l'organizzazione di appartenenza**, che a tutti gli effetti è quello forse più impattante e complesso da affrontare. Impattante, lo è nel senso che implica un'assunzione di volontà e di impegno delle organizzazioni nel loro complesso, dato che le strategie emergenti di cui le nuove figure del welfare si fanno portavoce hanno bisogno di essere ri-articolate e incorporate in strategie complessive, che permeano tutta l'organizzazione. Complesso, invece, questo rapporto lo è nel senso che il community management non è una figura in più da inserire in organico, né un nuovo settore o area che si aggiunge alle strutture divisionali dell'organizzazione, ma rappresenta per l'appunto una sfida a cambiare il modo di fare (e di essere) organizzazione. Abbiamo bisogno di organizzazioni che siano pronte ad accettare le complicate conseguenze (e premesse) di lavorare con queste figure professionali nuove, a comprendere il valore dell'innovazione e a cercare le vie per ristrutturare e rivedere parte degli scopi, dei modi e dei sensi delle loro strutture.

Così come le nuove professioni del welfare di comunità richiedono una ***learning leadership*** che supera la dicotomia tra essere leader/manager che dirige imponendo strategie e figure operative che eseguono, così le organizzazioni sono di fatto chiamate a diventare delle ***learning organization***, capaci di apprendere e incorporare strategie innovative da queste occasioni, sviluppando cambiamenti opportuni. Agire da learning organization significa avere uno scopo che si indirizza alla produzione di impatto sociale, corrispondente al valore di impatto di queste nuove professioni e considerare che i cambiamenti sistemici passano attraverso apprendimenti e influenze reciproche tra professioni e organizzazioni. L'operato di queste figure, infatti, chiedeva implicitamente alle organizzazioni di lavorare in diverso modo, di ripensare ai propri obiettivi e di strutturarsi diversamente.

Le **sfide organizzative e di sostenibilità** che le figure ci hanno consegnato si possono sostanziare nei seguenti punti:

- **IL PASSAGGIO DALLA CONSAPEVOLEZZA DI UN BISOGNO DI CAMBIAMENTO ALLA RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA**. L'esperienza di queste figure nuove ha posto le organizzazioni di fronte alla sfida di lavorare a progetti in ecosistemi e reti pubblico-private. La lettura di questa direzione strategica è stata però sostanzialmente positiva, così come è risultato positivo avere ingaggiato o dedicato attenzione allo sviluppo di queste competenze professionali nuove. In generale, gli apprendimenti hanno riguardato l'utilità di strutture di coordinamento snelle ed agili (le équipe), la possibilità di co-progettare servizi nuovi da proporre e una certa consapevolezza sul bisogno di cambiare anche le organizzazioni per renderle adatte a sostenere in futuro quanto sperimentato e a produrre ulteriori servizi innovativi in ecosistema aperto a livello territoriale e mediante nuove relazioni tra pubblico e privato sociale. La sfida qui è quella di passare dalla consapevolezza appresa verso le ristrutturazioni organizzative profonde. Una indicazione spesso riportata va verso il bisogno di superare la logica organizzativa divisionale e la relativa governance: la strutturazione per aree con dirigenti a capo (di cui la progettazione costituisce un'area specifica, pensata più per rispondere a bandi che per la co-progettazione e l'innovazione) non corrisponde di fatto al lavoro di innovazione aperta che queste figure innescano. Alcune organizzazioni cooperative si stanno tuttavia interrogando sulla possibilità di cambiamenti strutturali (soprattutto sul fatto di non separare l'area progetti da altre), anche in virtù del fatto che spesso queste figure sono riuscite a produrre più legami di rete dei dirigenti d'area. La difficoltà di cambiamento, da ultimo, pare riguardare maggiormente le organizzazioni di grandi dimensioni che le strutture più ridotte e spesso più agili nel cambiamento.

- **GLI APPRENDIMENTI SULL'IMPATTO SOCIALE E SULLA PROGETTAZIONE TERRITORIALE**. Un apprendimento notato è relativo all'impatto che queste figure, e i progetti che seguono, producono a livello di beni pubblici. Il community management e la struttura di progetti in partnership volta alla co-progettazione hanno ribadito il protagonismo del terzo settore in alleanza con il pubblico come attori che producono di fatto politiche pubbliche e beni relazionali, in primo luogo la fiducia nelle comunità. È una funzione che ha come sua condizione il fatto di riuscire ad attivare processi, non solo di operare come erogatori di servizi. Il community management quindi non è stato osservato solo come professionalità, ma come logica organizzativa e progettuale indirizzata ad una economia sociale che ragiona per impatti sociali.

- **L'INCORPORAZIONE DELLE FIGURE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**. Una questione dirimente, rispetto al modo in cui le organizzazioni possono incorporare apprendimenti da queste nuove professioni per evolvere, riguarda il caso delle pubbliche amministrazioni, come quelle locali dei Comuni che hanno partecipato come attori protagonisti a WiA, e che hanno visto alcuni assistenti sociali e/o dirigenti d'area giocare un ruolo considerevole, tanto nel lavoro diretto di comunità (network manager, etc.) quanto come coordinatori territoriali, di progetto o referenti di governance. È ovvio pensare che le difficoltà siano rilevanti in questo caso, data la struttura classicamente burocratica delle amministrazioni, con gestione piramidale, strutturazione per ruoli dell'ufficio, divisione in aree e settori di servizi e, non da ultimo, con il doppio livello di guida politico e tecnico-amministrativo. Oltre a ciò, le pubbliche amministrazioni hanno una doppia sfida da affrontare, dato che ne va non solo di rivedere servizi e modalità di lavoro, ma anche il livello più elevato del policy-making rispetto cui gli apprendimenti sono molti ma le difficoltà di cambiamento altrettante. Nonostante tale complessità sistemica, le pubbliche amministrazioni hanno potuto accettare le azioni delle loro nuove figure con un vantaggio, ossia quello della possibilità di disporre di un numero molteplice di risorse umane in partenza al punto da pensare di distaccare alcuni di essi nella sperimentazione. Ciò che viene notato, è innanzitutto che laddove è coinvolto il livello politico assieme a quello amministrativo, i cambiamenti hanno più possibilità di verificarsi, così come le continuità progettuali e di ruolo, che in alcuni casi hanno visto un rifinanziamento diretto sulle professionalità nuove (ad esempio i facilitatori di laboratori), anziché solo sui servizi. Viene inoltre appreso come incidere diversamente sulla costruzione delle politiche di welfare locale (ad esempio i piani di zona), integrando l'ascolto di diversi attori e le innovazioni prodotte. Gli impatti lavorativi hanno riguardato il poter avere mappature più complete dei bisogni e lo strutturare rapporti diversi con altre figure professionali, lavorando più collaborativamente che mediante coordinamenti istituzionalizzati. Da ultimo, ciò che emerge è che Pubblico ed organizzazioni del terzo settore si trovano di fronte ad una sfida in parte simile, che le nuove figure hanno da affrontare nell'operatività quotidiana, ovvero l'autoreferenzialità proveniente più dalle culture organizzative che dal tipo di strutture.

- **LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E PERSONALE DEL COMMUNITY MANAGEMENT.** Di fatto, in molti casi chi proviene dal Pubblico ha investito personalmente o recuperato con ore straordinarie il lavoro svolto, chi invece proviene dal privato ha in parte lavorato come volontario o ha visto un finanziamento extra alle proprie ore di lavoro grazie ai fondi del bando. Chi sta pensando al prosieguo del loro lavoro (pubblico e privato sociale), lo fa con l'ottica di ricercare ulteriori finanziamenti pubblici o pubblico-privati. Difficilmente il privato sociale da solo riesce a pensare ad una sostenibilità economica di queste figure sostenendole con nuovi servizi prodotti, né risulta essere una soluzione il ricorso al lavoro autonomo, che sposta il problema senza risolverlo (gli incastri di impegni di chi lavora come nuove figura su più progetti sarebbero poco sostenibili nel lungo periodo). Ciò impatta anche sulla continuazione dei progetti, con il tema del turn-over che non è di facile gestione per chi ha sviluppato reti sociali e competenze ad hoc su cui si appoggia per raggiungere buoni obiettivi di lavoro. Inoltre, per quanto siano viste come preziose per chi conosce il lavoro di comunità e di collaborazione, queste figure professionali, presentando un profilo ibrido, non sono sempre facilmente ricollocabili nel mercato del lavoro - a parte poi il riflesso personale di chi ha sperimentato autonomia e responsabilità dirette al punto di trovare difficoltà nel riadattarsi ad un lavoro di ufficio strutturato. Tuttavia il discorso sulla sostenibilità economica di queste figure non è completo se non si valutano anche le leve di sviluppo emerse, su cui le organizzazioni possono investire. Innanzitutto, un primo cambiamento radicale

può riguardare il modello di sviluppo: queste figure hanno posto l'esigenza di essere correlate ad organizzazioni che progettano servizi su bisogni, non (solo) che erogano servizi standardizzati. Qui la questione è quale combinazione attuare tra primo welfare e un welfare di comunità, dato che i nuovi servizi territoriali e le reti corrispondono a bisogni crescenti e su cui c'è un mercato da formare; le organizzazioni hanno riconosciuto il bisogno di dotarsi di figure professionali in grado di incidere su questo modello di sviluppo per innovazione aperta. Un secondo cambiamento ha invece riguardato un ritorno di investimento sul miglioramento incrementale dei servizi strutturati, grazie ad un efficientamento in termini di tempi di risposta ai bisogni, a mappature di nuovi bisogni e a costruzione di programmi e servizi più efficaci.

Sicuramente il periodo singolare che stiamo vivendo a causa della pandemia COVID-19 ha accelerato una serie di dinamiche e fatto emergere in maniera più evidente le questioni sopra individuate. Alcune organizzazioni, che avevano già intrapreso percorsi di cambiamento organizzativo per strutturarsi come attori in ecosistemi territoriali e non solo erogatori di servizi accreditati, hanno restituito un'immagine di futuro percorribile, in cui community management e organizzazione possono svilupparsi reciprocamente. L'emergenza COVID e la crisi sociale, oltre che sanitaria, ha spinto tutti i sistemi territoriali a interrogarsi in merito alle priorità di intervento e a ridefinire e riarticolare i propri assetti e i propri funzionamenti per rispondere ai bisogni emergenti cercando di mantenere un approccio comunitario e volto alla co-progettazione.

Nel periodo di emergenza del COVID, in cui è richiesto di avere già risposte flessibili basate sui bisogni e mappature di comunità, i progetti di WIA sono stati ulteriormente responsabili e le figure professionali sono state sempre più riconosciute dalle comunità di riferimento a conferma del fatto che le sperimentazioni territoriali avevano già incorporato una serie di meccanismi, anticipandoli. La dimensione di rete e la partecipazione comunitaria attivata da alcuni progetti è stata dunque in grado di includere l'attivazione spontanea dei cittadini in risposta al momento critico e di ricondurla dentro un quadro organizzato di sostegno alle persone in stato di bisogno (IRS e Lombardia Sociale, 2020). Questo è accaduto anche perché i legami sociali e le reti di prossimità sono stati resi più visibili e di conseguenza è emerso con più forza il valore del lavoro di una figura come attivatore e connettore territoriale. Ciò risulta essere vero sia per chi lavora nel terzo settore, che si è dovuto ri-organizzare in tempi rapidi mettendo in campo risorse inesplorate e garantendo risposte veloci e flessibili, sia per chi lavora in una Pubblica Amministrazione a cui è stato chiesto non più solo di facilitare i processi ma anche di costruire ex novo cornici di riferimento per inquadrare i problemi e liberare le risorse.

Una delle sfide che questa emergenza ha consegnato ai progetti e alle figure professionali protagoniste, è la necessità di incidere sui dispositivi di governance del welfare: ovvero come poter ragionare sulla ricomposizione delle tante dimensioni del welfare date dai tanti soggetti che vi operano. Il tema del coordinamento e della collaborazione/cooperazione tra attori e tra professioni sarà dunque probabilmente uno degli assi su cui si dovrà lavorare, e da questo punto di vista le nuove professioni del welfare di comunità insegnano come procedere sul fronte del lavoro tra e con comunità diverse dei territori.

Anche alla luce del periodo particolare che stiamo vivendo, abbiamo individuato 3 punti fondamentali per garantire la continuità di queste nuove professioni:

- **radicamento in progetti che impattano sulle policies**: esiste un forte bisogno di impattare sempre più sulla cornice con cui intendiamo concepire il territorio e la comunità e sul modello di welfare che promuoviamo, welfare che non è più un settore ma che è sempre più un campo trasversale di azione.

- **formazione adeguata**: esiste un forte bisogno di cambiare il modo in cui le figure vengono formate, perché l'approccio alle pratiche implica spostare il focus della formazione su un percorso di auto-riflessione e apprendimento ciclico e implica lavorare su alcuni punti fondamentali che spesso non vengono affrontati, come la gestione del tempo e spazio lavoro, l'esercizio della mindfulness come capacità di alimentare auto-riflessione e conoscenza di sé, la capacità di lavorare in gruppo e di usare diversi registri comunicativi etc..
- **costruzione di nuovi modelli organizzativi e un nuovo modo di concepire il territorio**: come sottolineato in precedenza dal nostro osservatorio, il tema dei modelli organizzativi rimane la chiave sia per liberare il potenziale delle nuove professioni in oggetto, sia per riconoscere il loro valore, e in ultimo per sostanziare quella visione di welfare comunitario e connettivo che desideriamo per il nostro futuro.

Bibliografia

Appadurai A. (2010*), Le aspirazioni nutrono la democrazia*. Milano: Et al.

Arendt H. (2017), Vita *activa. La condizione umana*. Milano: Bompiani.

Argyris C., Schön D. A. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness.* University of Michigan: Jossey-Bass Publishers.

Baker T., Nelson R.E., (2005), Creating something from nothing: re source construction through enterpreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 3: 329-366.

Conte M., Laffi S., (2019) *Prendiamoci un caffè. I luoghi del welfare nel Programma Welfare in Azione.* Quaderno dell'Osservatorio n. 32 della Fondazione Cariplo.

Crosta P. L. (2010), *Pratiche. Il territorio "è l'uso che se ne fa"*. Milano: Franco Angeli.

IRS e Lombardia Sociale (2020) *Il futuro dei progetti di welfare comunitario* (ricerca interna a Welfare in Azione di Fondazione Cariplo).

Hill L. A., Brandeau G., Truelove E., Lineback K. (2015), *Il genio collettivo. La cultura e la pratica dell'innovazione*. Milano: Franco Angeli.

Laloux F. (2014), *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*. Milano: Guerrini Next.

Lanzara G. F. (1993), *Capacità negativa: competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.

Latour B. (2005), reassembling the social. An introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press.

Manzini E. (2015), *Design, When Everybody Designs: An Introduction To Design For Social Innovation.* Cambridge, Massachusetts: Mit Press.

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano. Progetti di vita che cambiano il mondo*. Roma: Edizioni Comunità.

March J. G., Weil T. (2007), *L'arte della leadership*. Bologna: Il Mulino.

Meadow D. H. (2008), *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile.* Milano: Guerrini Next.

Miner A. S., Bassof P., Moorman C. (2001), Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, 46, 2: 304-337

Mintzberg H. (1983), L*a progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Mintzberg H. (2014), *Il lavoro manageriale in pratica*. Franco Angeli: Milano.

Nye J. S. (2010), *Leadership e potere. Hard, soft smart power*. Bari: Laterza.

Pais I., Zandonai F., TRAILab Università Cattolica di Milano (2019) *Il welfare in piattaforma* (ricerca interna a Welfare in Azione di Fondazione Cariplo).

Rajan R. G. (2019), *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da stato e mercati.* Milano: Università BoccEni editore.

Schön D. A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale.* Bari: Dedalo.

Senge M. P. (1990), *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Milano: Sperling & Kupfer.

Sennett R. (1997*), L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.

Sennett R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Milano: Feltrinelli.

Sinek S. (2017), *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*. Milano: Franco Angeli.

Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*. Milano: Egea.

Venturi P., Zandonai F. (2014*), Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*. Bologna: Il Mulino.

Weick K. E. (1995), Senso *e significato nell'organizzazione*. Milano: Franco Angeli.

Weick K. E. (1993), Organizational re design as improvisation. In: Huber G. P., Glick W. H. (a cura di), *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press. Pp. 346-379.

Wenger E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato, identità.* Milano: Raffaello Cortina.